

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

**Návrh prodejního článku unikátního výrobku na dětském světovém obuvnickém trhu**

Design of Selling the Unique Product on the Child's Global Footwear Market

Student: Bc. Lenka Kubíčková  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Velčovská Šárka, Ph.D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra marketingu a obchodu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lenka Kubičková**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **6208T062 Marketing a obchod**

Téma: **Návrh prodejního článku unikátního výrobku na dětském světovém obuvnickém trhu**  
**Design of Selling the Unique Product on the Child's Global Footwear Market**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika zadavatele marketingové studie a nového výrobku
  3. Teoretické vymezení analýzy trhu
  4. Metodika výzkumu
  5. Komparativní analýza subjektů na dětském světovém obuvnickém trhu
  6. Doporučení prodejního článku pro výrobek
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- PŘIBOVÁ, M. a kol. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 92 s. ISBN 80-7169-536-X.
- BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 80-247-1535-3.
- TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 352 s. ISBN 80-247-0053-0.

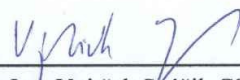
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

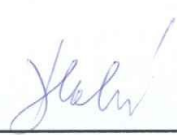
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Šárka Velčovská, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011



  
doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohu č. 5, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....  
Bc. Lenka Kubíčková

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Šárce Velčovské, Ph.D. za cenné připomínky, odborné rady a čas, který mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala.

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>CHARAKTERISTIKA ZADAVATELE MARKETINGOVÉ STUDIE A NOVÉHO VÝROBKU .....</b>	<b>3</b>
2.1	ZADAVATEL STUDIE .....	3
2.2	DĚTSKÁ OBUV .....	4
2.2.1	<i>Kvalita dětské obuvi.....</i>	<i>4</i>
2.2.2	<i>Systémy měření délky nohou.....</i>	<i>5</i>
2.3	CHARAKTERISTIKA NOVÉHO VÝROBKU .....	7
2.3.1	<i>Popis nového výrobku.....</i>	<i>7</i>
2.3.2	<i>Zájem zákazníků o nový výrobek .....</i>	<i>9</i>
2.3.3	<i>Marketingový mix pro nový výrobek .....</i>	<i>9</i>
2.4	TRH OBUVI.....	10
2.4.1	<i>Situace na českém trhu obuvi.....</i>	<i>10</i>
2.4.2	<i>Situace na evropském trhu obuvi .....</i>	<i>10</i>
2.4.3	<i>Situace na světovém trhu obuvi .....</i>	<i>11</i>
2.5	SUBJEKTY PŮSOBÍCÍ NA TRHU DĚTSKÉ OBUVI.....	11
2.5.1	<i>Obuvnické asociace a sdružení .....</i>	<i>11</i>
2.5.2	<i>Výrobci, prodejci a dovozci dětské obuvi .....</i>	<i>12</i>
2.5.3	<i>Zákazníci.....</i>	<i>12</i>
<b>3</b>	<b>TEORETICKÉ VYMEZENÍ ANALÝZY TRHU .....</b>	<b>13</b>
3.1	PROCES ANALÝZY TRHU .....	13
3.1.1	<i>Definice relevantního trhu .....</i>	<i>13</i>
3.1.2	<i>Analýza primární poptávky.....</i>	<i>14</i>
3.1.3	<i>Analýza selektivní poptávky .....</i>	<i>14</i>
3.1.4	<i>Definice tržních segmentů a identifikace potenciálních cílových trhů .....</i>	<i>15</i>
3.2	CÍLOVÝ TRH .....	15
3.3	ZÁKAZNÍCI.....	17
3.3.1	<i>Typologie zákazníka .....</i>	<i>17</i>
3.3.2	<i>Typy zákazníků na B2B trzích .....</i>	<i>18</i>
3.3.3	<i>Segmentace B2B trhů .....</i>	<i>18</i>
3.4	POSTUP VÝBĚRU SEGMENTŮ .....	20
3.5	METODY STANOVENÍ VÝZNAMNOSTI FAKTORŮ.....	20

<b>4</b>	<b>METODIKA VÝZKUMU .....</b>	<b>23</b>
4.1	PŘÍPRAVNÁ FÁZE .....	23
4.1.1	Cíl výzkumu.....	23
4.1.2	Obsah výzkumu .....	23
4.1.3	Plán výzkumu.....	23
4.1.4	Rozpočet výzkumu .....	24
4.1.5	Časový harmonogram .....	24
4.2	REALIZAČNÍ FÁZE .....	25
<b>5</b>	<b>KOMPARATIVNÍ ANALÝZA VYBRANÝCH SUBJEKTŮ NA DĚTSKÉM SVĚTOVÉM OBUVNICKÉM TRHU.....</b>	<b>27</b>
5.1	DEFINOVÁNÍ KRITÉRIÍ K VÝBĚRU NEJVHODNĚJŠÍHO SUBJEKTU PRO REALIZACI PRODEJE.....	27
5.1.1	Popis kritérií.....	27
5.1.2	Realizace párového porovnání .....	31
5.1.3	Seřazení jednotlivých kritérií dle důležitosti pro zadavatele.....	32
5.2	DEFINOVÁNÍ A HODNOCENÍ VYBRANÝCH SUBJEKTŮ SVĚTOVÉHO TRHU S DĚTSKOU OBUVÍ.....	33
5.2.1	Výrobci dětské obuvi s vlastní prodejní sítí.....	33
5.2.2	Obchodní řetězce s obuví a sportovním vybavením .....	49
5.3	KOMPARATIVNÍ ANALÝZA DEFINOVANÝCH SUBJEKTŮ .....	60
5.3.1	Porovnání subjektů dle jednotlivých kritérií .....	60
5.3.2	Celkové vyhodnocení .....	62
<b>6</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>64</b>
6.1	DOPORUČENÍ NEJVHODNĚJŠÍCH SUBJEKTŮ PRO PRODEJ PATENTU .....	64
6.2	DOPORUČENÍ V OBLASTI SMLUVNÍHO ZAJIŠTĚNÍ .....	66
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	
	<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE</b>	
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

# 1 Úvod

Kvalita obuvi je v současné době ve světě čím dál více diskutovaným tématem. Je kladen stále větší důraz na kvalitu obuvi a to jak pro dospělé, tak především pro děti. Je obecně známo, že výběrem nevhodné obuvi dochází k poškození chodidel, a to až u třetiny dětí. Je už však méně známá skutečnost, že kvalita obuvi v dětství má vliv na celé tělo a může způsobit s přibývajícými léty řadu zdravotních potíží. Nevhodný tvar či pevnost bot zanechává u mnoha dětí trvalé následky. Nošení dobře padnoucí komfortní obuvi zlepšuje nejen kvalitu života, ale i zdraví pro příští léta. Český i celý evropský trh byl v poslední době příliš otevřený nekvalitním dětským botám. Trh zaplavily výrobky ze zemí, které se zdravotními hledisky nošení obuvi příliš nezabývají.

Dříve zejména mladí rodiče tolik nad nezávadností obuvi pro své potomky nepřemýšleli a chtěli především rychle sehnat levné boty bez ohledu na jejich kvalitu. V posledních letech, a to zejména díky propagaci a publicitě výrobců zdravotní obuvi, ale zájem o zdravotně nezávadnou dětskou obuv roste. Tyto skutečnosti dokládají rozsáhlé výzkumy světové obuvnické asociace. Rodiče dětí se začínají více orientovat na značky a na kvalitu. Dalším trendem je odklon od tržnic. Největší boom tržnic je již za námi a lidé se začínají pro obuv vracet zpět do kamenných obchodů, kde mají možnost si boty pořádně vyzkoušet a mají lepší garanci.

Na tuto situaci zareagoval děkan Fakulty technologické Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Doc. Ing. Petr Hlaváček, CSc., který se dlouhodobě ve své vědecko-výzkumné práci věnuje právě tematice obouvání dětí a diabetiků. Skutečnost, že počet deformací dětských nohou se za posledních patnáct let zvýšil na trojnásobek, jej přiměla k vývoji nového systému, který ze zadaných číselných údajů, které budou více přiblíženy v dalších kapitolách práce, dovede vypočítat a doporučit optimální velikost dětské boty pro danou chvíli. Součástí systému je i doporučení konkrétního data výměny staré boty za novou. Systém je patentován a tento matematický výpočet je převeden do podoby nového informačního softwaru.

**Cílem** diplomové práce je definovat vhodné prodejní články tohoto unikátního výrobku určeného pro světový trh s dětskou obuví a na základě výsledků komparativní analýzy navrhnout nejvhodnější subjekt pro prodej. Hlavním cílem práce je tedy podat majiteli patentu doporučení, kterému ze subjektů by bylo nejvhodnější licenční práva k využití patentu spolu s informačním softwarem nabídnout, a v jakém pořadí je vhodné jednotlivé subjekty oslovit.

Struktura práce je následující. První část je zaměřena na seznámení se zadavatelem marketingové studie a popisem unikátního výrobku – samotného patentu v softwarové podobě, který by zadavatel chtěl za pomoci prostředníka uvést nejlépe na světový trh. V této části jsou rovněž vyjmenovány konkurenční produkty a je realizována stručná konkurenční analýza. Ve druhé části práce jsou vymezena teoretická východiska analýzy trhu, v práci je mimo jiné rovněž zmíněna teorie kategorizace zákazníků a cílových trhů. Třetí kapitola je věnována metodice hodnocení subjektů na světovém trhu s dětskou obuví a objasnění postupu hodnocení.

V praktické části diplomové práce jsou za pomoci metody párového porovnání zvolena a popsána nejdůležitější kritéria pro způsob výběru nejvhodnějšího prodejního článku. Tato kritéria jsou seřazena dle váhy a důležitosti pro zadavatele. Následující část definuje vybrané subjekty světového trhu s dětskou obuví a je věnována praktickému analyzování subjektů dle stanovených kritérií. Dále je realizována základní komparativní analýza popsaných prodejních článků s cílem vybrat co nejvhodnější subjekt pro prodej a uvedení výrobku na světový trh s dětskou obuví. Charakter marketingové studie vyžaduje, aby část výzkumu byla založena na subjektivním hodnocení zadavatele studie – tedy majitele patentu.



## 2 Charakteristika zadavatele marketingové studie a nového výrobku

### 2.1 Zadavatel studie

Majitelem patentu je děkan Fakulty technologické Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Doc. Ing. Petr Hlaváček, CSc. Vystudoval Fakultu technologickou VUT Brno v oboru „Technologie textilu, kůže a plastických hmot.“ V roce 1987 zde dokončil doktorandské studium a získal titul CSc. v oboru „Nauka o nekovových materiálech a stavebních hmotách“. V roce 1997 byl habilitován docentem pro obor „Technologie kůže, plastů a pryže“ na téže fakultě. Od roku 1979 působí jako vysokoškolský učitel a výzkumník.

Ve své vědecko-výzkumné práci se dlouhodobě věnuje výzkumu obouvání dětí a diabetiků. Za vývoj a realizaci profylaktické obuvi pro diabetiky získal v roce 2005 světovou cenu UITIC<sup>1</sup>. Doc. Hlaváček je znám vědeckému světu také svým předcházejícím zkoumáním obuvi alpské mumie „Ötzi“ v rámci programu Culture Heritage UNESCO. V roce 2003 byl jeho projekt obuvi pravěkého člověka Ötziho zapsán mezi sto největších světových objevů. Od roku 2000 je aktivním expertem UNIDO<sup>2</sup> a zúčastňuje se pravidelně jejich zasedání v různých částech světa.

V současné době pracuje ve dvou světových týmech. Zastupuje ČR v pracovní skupině ISO s cílem vypracovat nový světový systém číslování obuvi. V další pracovní skupině IWGDF (International Working Group on the Diabetic Foot) odpovídá za vypracování jednotných konstrukčních požadavků na konstrukci obuvi pro diabetiky. Doc. Hlaváček je dále vedoucím tří evropských výzkumných projektů. Přípravuje společné výzkumné projekty s University of Oregon, Tübingen Universitaet, ETH Zürich, EGE University Izmir a BMI Valentia. Od roku 2005 pracuje na výzkumu obuvi tzv. terakotové armády v Číně. V konkurenci s německými specialisty a holandskými archeology získala česká skupina výzkumníků jako jediná povolen sestup do pitu, kde se vojáci nachází.

---

<sup>1</sup> **UITIC** - The International Union of Shoe Industry Technicians - organizace usilující o rozvoj technických znalostí v obuvnickém průmyslu zejména pořádáním pravidelných mezinárodních konferencí a výměnou informací a znalostí mezi členy výhradně v oblasti technologií.

<sup>2</sup> **UNIDO** - United Nations Industrial Development Organization – specializovaná agentura v systému OSN, hlavním cílem je podpora a urychlení rozvoje průmyslu v rozvojových zemích a podpora mezinárodní průmyslové spolupráce.

## 2.2 Dětská obuv

### 2.2.1 Kvalita dětské obuvi

Lidská noha je nejsnadněji zranitelná a deformovatelná asi do 10 let věku. Nejvíce ji lze poškodit nesprávnou obuví, přičemž změnami, které nastanou v tomto věku, pak trpíme po celý zbytek života. Pozornost je třeba věnovat obouvání dětí, jejichž rostoucí noha vyžaduje respektování zásad odlišných od těch, kterými se řídí dospělí. Dětskou obuv nelze nosit do té doby, než se roztrhá nebo než se rozpadne. Dítě právě proto, že jeho kosti jsou pouze chrupavčité a má snížený práh citlivosti vůči tlaku a bolesti, není schopno samo posoudit, jak mu obuv padne a zda ho netlačí. Rovněž konstrukce dětské obuvi musí dodržet určité zásady, aby se dětská noha mohla dobře vyvíjet a nebyla deformována špatnou obuví. Jedna z hlavních možností zabránění deformit dětských nohou je soustavná kontrola poměru délky nohy a délky obuvi. [5]

Dosud panuje nízká úroveň základních vědomostí o podmínkách zdravotní nezávadnosti obouvání, především o zásadách obouvání dětí. Ekonomické podmínky přispěly k výraznému zdražení cen dětské obuvi a následnému poklesu spotřeby. To se projevilo ve snížení nabídky tuzemských modelů dětské obuvi, současně se zvýšil podíl dovozu levné obuvi převážně z východních zemí. Problematice zdravotní nezávadnosti obouvání dětí není věnována dostatečná pozornost. Důvodem jsou někdy nedostatečné znalosti výrobců obuvi, distributorů a prodáváčů. Porušování zásad pro výběr a následné nošení optimální velikosti obuvi lze přičíst nízké úrovni vědomostí rodičů o požadavcích a potřebách zdravotně nezávadného obouvání dětské nohy, popřípadě i zhoršené ekonomické situaci v rodinách. [5]

Ve snaze prezentovat prodejcem a rodičům dětí vhodnou formou zdravotně nezávadnou obuv pro děti zavedla Česká obuvnická a kožedělná asociace značku „Zdravotně nezávadná obuv – bota pro Vaše dítě“. Kritéria pro certifikaci stanovil tým odborníků ve spolupráci s Českou ortopedickou společností. Obuv, která získá certifikát, může být označena certifikační značkou a registrovanou visačkou s motivem žirafy (viz obr. 2.1). Systém je plně otevřený pro všechny, kteří chtějí na náš trh dodávat kvalitní, zdravotně nezávadnou dětskou obuv. Obuv k certifikaci mohou přihlásit jak domácí výrobci, tak i tuzemští a zahraniční dovozci. [22]



*Obr. 2.1: Označení dobrovolně certifikované dětské obuvi, zdroj: [23]*

Česká obuvnická a kožedělná asociace organizuje rovněž pravidelné proškolení prodejců dětské obuvi, protože i sebelepší a sebekvalitnější obuv, pokud není správně vybrána do délky a do šířky, by mohla dětskou nohu poškodit. Zejména hrozí toto nebezpečí při nošení krátké obuvi. Rodiče dětí by měli chtít u prodejce nejen garanci kvality, ale i odborné poradenství a odborné přeměření nohou svých dětí. V závislosti na délce a šířce nohy dítěte je nutné potom vybrat vhodnou velikost a šířku obuvi, protože veškerá certifikovaná obuv je značena jak délkově, tak i šířkově. Prodejcům dětské obuvi v tom mohou významně pomoci nová plastová měřidla dětských nohou, na kterých je možné jednoduchým způsobem změřit nejen délku, ale i šířku nohy dítěte. [22]

## **2.2.2 Systémy měření délky nohou**

Vhodný výběr obuvi je velice důležitý. Dříve, ale i v současnosti, se používalo plátěné měřidlo nebo plastové měřicí přístroje. Dnešní doba umožňuje využití moderních technologií – optických nebo laserových 3D scannerů. V praxi jsou tyto scannery využívány po celém světě výrobci protetiky a napomáhají lékařům určit deformity nohou.

Jedním z nich je i zařízení pro analýzu nohou tzv. Footprint scan. Zařízení umožňuje provést po oskenování základní analýzu nohy (délka, šířka, typ) a poté porovná naskenované informace s databází uloženou v počítači a doporučí nejvhodnější model výrobku, velikost a také zobrazí veškeré další dostupné informace poskytované výrobcem. Toto zařízení umožňuje prodejcům obuvi a vložek lépe a přesněji zjistit velikost a typ nohy zákazníka a poskytnout jim tak přesnější a lepší servis při výběru produktů. [49]

Dle Doc. Ing. Petr Hlaváčka, CSc, děkana Fakulty technologické Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, používá tento přístroj a svým zákazníkům ho tedy nabízí méně než 10 % obchodníků zabývajících se prodejem obuvi v ČR, což je velmi malé procento vzhledem k možnostem této technologie. Zařízení je však nákladné a je náročné na obsluhu. Proto jsou

tyto systémy aplikovány ve větší míře v oblasti ortotického průmyslu a jsou úspěšně používány na klinikách po celém světě.

Pro prodejce obuvi tak zůstávají nejpříjemnější a nejvyužívanější jednoduché měřicí přístroje, kterým je např. zařízení Thermic (viz obr. 2.2). Pomocí tohoto přístroje je možno na místě změřit délku a šířku nohou, výšku nártu a získat otisk plosky nohy.



*Obr. 2.2: Měřicí přístroj Thermic, zdroj: [58]*

Novinkou na trhu jsou speciální tvarovatelné ortopedické vložky přímo na míru zákazníka. Tvarování probíhá na stroji zvaném CUSTOM STATION. Zákazník si vyšlápne podle speciálního postupu otisk své nohy do silikonových vaků, na kterých se provede eventuelní korekce. Vaky ztuhnou a vytvoří formu. Po vychladnutí zákazník získá 3D vložky vyrobené přímo pro něj na míru. Vložky se dále dají vyztužovat a upravovat. Po zahřátí si zákazník vloží ortopedické vložky do obuvi, obuje se a boty pevně zašněruje, čímž dojde k přizpůsobení ortopedické vložky jak noze, tak botě. Po několika minutách dojde k vychladnutí materiálu a ortopedická vložka si pak uchová požadovaný tvar. Tyto vložky jsou zákazníkům v současné době běžně dostupné zejména u prodejců sportovní a turistické obuvi. [58]



*Obr. 2.3: Stroj Custom Station pro výrobu tvarovatelných ortopedických vložek, zdroj: [58]*

## 2.3 Charakteristika nového výrobku

### 2.3.1 Popis nového výrobku

**Zmíněné systémy měření délky či šířky nohou nejsou schopny predikovat vývoj, ale měří pouze současný stav.** Doc. Hlaváček vyvinul **nový systém**, který ze zadaných číselných údajů dovede vypočítat a doporučit optimální velikost dětské boty a **doporučit dobu**, po které je vhodná nejbližší nová návštěva prodejny za účelem přeměření nohou dětí.

Doc. Hlaváček realizoval výzkum, jehož cílem bylo najít zákonitosti růstu dětských nohou ve vztahu k různým dostupným parametrům, které podle předpokladu mohou ovlivňovat nejen konečnou délku nohou dětí v dospělosti, ale i rychlost růstu nohou v době jejich dospívání. Na základě výsledků byly jako nejsilnější faktory ovlivňující délku nohy vybrány proměnné – **věk dítěte a součet délek nohou rodičů**. Tyto faktory zpracoval do **matematického modelu predikce aktuální délky dětských nohou**. Získané regresní rovnice lze využít pro stanovení doby, po kterou lze nosit nově zakoupenou dětskou obuv, aniž by mohlo dojít k možnému poškození rostoucí dětské nohy z důvodů těsnosti vnitřních rozměrů obuvi.

Predikční model funguje na těchto teoretických předpokladech:

- Stanovení pravděpodobného průběhu růstu dětských nohou lze popsat na základě statistického modelu s využitím nejvýznamnějších individuálních vstupních charakteristik: věk a průměrná délka nohou rodičů.
- Nejdříve bude stanovena teoretická hodnota konečné délky nohou dětí.
- Dále bude stanovena křivka popisující teoretický průběh růstu nohou dítěte a na této křivce bude určen bod odpovídající věku dítěte v okamžiku nákupu obuvi.
- Zjištěná teoretická hodnota délky nohy se porovná s rozměrem nohou zjištěným v době nákupu obuvi.
- Porovnáním okamžité odchylky zjištěné velikosti nohou dítěte od modelem stanovené hodnoty bude přibližně určen stav akcelerační fáze růstu délky dětské nohy.
- Matematicky bude definována modifikace předpokládaného růstu dětské nohy po dráze, která prochází oběma body (aktuálně zjištěnou velikostí nohy dítěte s teoreticky stanovenou velikostí jeho nohy v době ukončení růstu) na křivce.

- Z této křivky bude určena doba, po které se prodlouží podle předpokládaných zákonitostí délka nohou dítěte o nejbližší větší velikost obuvi.
- Tato doba bude přepočítána do podoby doporučení návštěvy prodejny obuvi pro kontrolní přeměření nohou dítěte.
- Výše uvedené předpoklady budou dokumentovány v grafické podobě.
- Všechny údaje lze ukládat a využívat pro další zpracování. [5]

Po spuštění systému je třeba specifikovat pohlaví dítěte, velikost nohou matky a otce. Je třeba uvádět délku nohou v mm, což odpovídá systému označování délek obuvi Mondopoint<sup>3</sup>, který je nejuniverzálnější a nejsnadněji vzájemně převoditelný. Program automaticky převede jiné velikostní systémy do podoby Mondopoint. Další údaj se týká věku dítěte a program vyžaduje zadání s přesností přibližně jednoho desetinného místa. Pro stanovení odchylky aktuální velikosti nohou dětí od předpokládané je požadováno uvedení zjištěné aktuální velikosti nohou dětí. Po uvedení všech údajů se objeví doporučení doby, ve které je vhodná nejbližší nová návštěva prodejny za účelem přeměření nohou dětí. Doplňující údaj uvádí, jaká bude pravděpodobná velikost nohou dítěte v dospělosti. Údaje budou ukládány do paměti a při případné návštěvě porovnávány. [5]

Ke zjednodušení systému a celosvětového rozšíření by přispělo i jednotné číslování bot, které před třemi lety nastartovalo Německo s Jižní Afrikou. K iniciativě přijetí systému Mondopoint se připojila i Čína. Největší producenti obuvi míří k dohodě, která by mohla vyřešit problémy s rozdílným určováním velikostí bot. Rozdílné číslování obuvi dříve nevadilo, obchody s botami měly vyškolené prodejce, kteří byli schopni zákazníkům správně poradit a pomoci. Nyní se s nástupem globalizačního trendu boty prodávají v obchodních řetězcích, často bez asistence kvalifikovaného personálu a dostatečných informací. V číslování vládne chaos. V dnešní době se odpovědnost za správný výběr boty přesunula z prodejce na kupce, který se nemůže spolehnout na velikostní průvodce ani měřidla. Některé studie odhalily, že až 80 % populace nosí boty ve špatné velikosti. [47]

---

<sup>3</sup> Mondopoint – způsob číslování obuvi, číslo značí velikost chodidla v milimetrech. Rozdíl mezi následujícími čísly velikostí činí 5mm.

### **2.3.2 Zájem zákazníků o nový výrobek**

Doc. Hlaváček dále zmiňuje, že realizací několika vlastních marketingových výzkumů, na kterých se podíleli členové jeho projektového týmu, bylo jednoznačně dokázáno, že zákazníci se stále více začínají přiklánět ke kvalitní obuvi, začínají si uvědomovat vliv obuvi na zdraví svých dětí. Cena již není hlavním kritériem nákupu, boom levného dovozu obuvi z asijských zemí začíná pomalu pomíjet.

Pořízení či vyvinutí vlastní softwarové technologie, která přinese koncovým zákazníkům přidanou hodnotu v oblasti vlivu na zdraví jejich dětí, je pro firmy řetězcového formátu, na které se tato práce zaměřuje, jednorázovou nákladovou záležitostí. Pořízení softwarových nástrojů je nejen v nadnárodních firmách běžnou záležitostí. Bez softwarových podpor může v dnešní době na trhu fungovat jen málokterá velká či nadnárodní firma. Rozumná investice do softwarové technologie se firmám vyplácí.

### **2.3.3 Marketingový mix pro nový výrobek**

#### **Produkt**

Jedná se o nový software, který ze zadaných číselných údajů dovede vypočítat a doporučit optimální velikost dětské boty a doporučit dobu, po které je vhodná nejbližší nová návštěva prodejny za účelem přeměření nohou dětí. Více o produktu v předchozí kapitole „Charakteristika nového výrobku“.

#### **Cena**

Majitel patentu má vlastní a konkrétní představu o prodejní ceně. V této fázi projektu si nepřeje cenu touto formou zveřejnit. Rámcově se bude jednat o statisíce korun.

#### **Distribuce**

Distribuce samotného softwaru bude probíhat až ve fázi po prodeji patentu a bude jej realizovat nový majitel vlastní cestou. Vzhledem k povaze tohoto produktu a s ohledem na cíl, proč byl vůbec tento produkt vyvinut, bude jeho distribuce probíhat formou poskytnutí služby a to zdarma zákazníkům tohoto řetězce či prodejce. Pravděpodobně by měl být tento software součástí jejich pokladního systému.

## **Marketingová komunikace**

Propagaci softwaru si bude stejně jako distribuci zajišťovat nový majitel patentu. Koneční spotřebitelé se tak o nové službě dozví od konkrétního prodejce či řetězce, který si patent koupí. Volba komunikační strategie bude tedy již na novém majiteli.

## **2.4 Trh obuvi**

### **2.4.1 Situace na českém trhu obuvi**

V České republice bylo v roce 2010 vyrobeno podle předběžných odhadů 4,3 milionu párů obuvi v celkové hodnotě 2 mld. Kč. To je mírný pokles oproti roku 2009, kdy se vyrobilo 4,5 milionu párů. Trend poklesu výroby obuvi posledních let se tak zatím nezastavil. [31]

Podle odhadů se v roce 2010 do ČR dovezlo celkem přes 130 milionů párů obuvi, z toho naprostá většina byl dovoz z Číny (přes 112 milionů párů). Čínské boty tak mají na českém trhu až 85% podíl. Zbytek českého trhu si rozdělují boty z Itálie, Slovenska, Vietnamu, Německa, Polska, Rumunska, Brazílie nebo Španělska. [31]

### **2.4.2 Situace na evropském trhu obuvi**

Levný dovoz obuvi z Číny a Vietnamu se snažila omezit EU, která v r. 2006 zavedla antidumpingová cla na dovoz usňové obuvi právě z těchto zemí. Ukázalo se ale, že zavedení těchto cel evropským výrobcům obuvi příliš nepomohlo. Cla se týkala jen malé části obuvi dovážené z těchto asijských zemí a prodražovala dražší, kvalitnější obuv. Nepřímo tak cla podporovala importy méně kvalitních syntetických výrobků, především dětské obuvi. [24]

Evropská konfederace obuvnického průmyslu se spolu s Evropskou komisí shodla na ukončení platnosti antidumpingových cel od března letošního roku. Veškerý dovoz tak bude pečlivě a dennodenně sledován, aby byly sledovány nekalé obchodní praktiky, které způsobují škody evropskému průmyslu. Čínští a vietnamští výrobci a vývozci musí nyní jednat v souladu s mezinárodními pravidly a čínské a vietnamské orgány musí zaručit spravedlivý obchod a hospodářskou soutěž, jakož i neomezený přístup na své trhy pro evropskou obuv. [24]



Sdružení na ochranu spotřebitelů spolu s předními odborníky v oblasti obuvnického průmyslu se dlouhodobě snaží prosadit celoevropské standardy pro výrobu a prodej obuvi, aby nejen evropští výrobci, ale i dovozci byli právně odpovědní za stanovenou kvalitu obuvi pro děti. [24]

Mluvčí Ministerstva průmyslu a obchodu uvádí, že řešením současné situace na evropském trhu obuvi je především posilování produktové inovace a celkové produktivity evropských obuvnických firem, nikoli zavádění dalších a dalších bariér. [24]

### **2.4.3 Situace na světovém trhu obuvi**

Celosvětový trh obuvi se vyznačuje výraznou globalizací. Dle výzkumů asociace SATRA<sup>4</sup> je 71 % veškeré produkce obuvi vyváženo a pouze 30 % světové produkce vyrobeno a následně spotřebováno v téže zemi. [16]

V objemu výroby obuvi dlouhodobě dominuje Čína, která v současné době představuje 63% světové produkce (zhruba 10 mld. párů obuvi), což je dvakrát více než objem výroby všech hlavních mezinárodních konkurentů dohromady. Mezi tyto se řadí Indie (5,72 % z celkové světové produkce obuvi), dále Brazílie, Vietnam, Indonésie, Pákistán a Thajsko. Itálie je osmý největší světový producent obuvi. [51]

Z hlediska spotřeby je hlavním trhem západní Evropa, která ročně spotřebuje 2,35 mld. párů obuvi, následují USA (2,23 mld.), Čína (1,94 mld.) a Indie (880 mil.). [51]

## **2.5 Subjekty působící na trhu dětské obuvi**

### **2.5.1 Obuvnické asociace a sdružení**

Na trhu obuvi působí asociace a sdružení podporující, zastupující nebo sdružující jednotlivé subjekty obuvnického trhu, zejména výrobce a prodejce obuvi. V ČR se jedná o **Českou obuvnickou a kožedělnou asociaci (ČOKA)**, sdružující v současné době cca 55 firem, fyzických osob a dalších institucí, zabývajících se jak výrobou, tak i prodejem obuvi a obuvnických materiálů a komponentů, ale i vědecko-výzkumnou, zkušební a testovací činností, výukou a vzděláváním s místem působení v ČR. Asociace vystupuje jako hlavní garant obuvnického a kožedělného průmyslu ČR při jednáních s centrálními orgány. Snaží se

---

<sup>4</sup> SATRA = Shoe and Allied Trade Research Association

zamezit nelegálním praktikám při dovozech obuvi a textilu do ČR, zejména z asijských zemí. [25]

V rámci evropského trhu byla založena **Evropská konfederace obuvnického průmyslu** (C.E.C.), která zastupuje evropské výrobce obuvi, dále **Evropská konfederace maloobchodníků s obuví** (C.E.D.D.E.C) a **EFNET**, jehož hlavním cílem je vytvořit společnou komunikační infrastrukturu pro evropský obuvnický trh. Ve světě působí mnoho dalších asociací, konfederací a sdružení podporující subjekty obuvnického průmyslu zejména za účelem spolupráce, zlepšení vzájemné komunikace a světové globalizace v této oblasti. Mezi nejvýznamnější patří zejména **UNIDO** a **UITIC** (viz str. 3).

### 2.5.2 Výrobci, prodejci a dovozci dětské obuvi

Hlavním článkem trhu jsou výrobci a prodejci dětské obuvi. Jak již bylo zmíněno, v objemu výroby dlouhodobě dominuje Čína, která představuje 63 % světové produkce. Velkým problémem zejména pro evropské výrobce obuvi je stále se zvyšující cena surovin a energií. Světoví producenti obuvi jako Puma nebo Adidas proto přesouvají velkou část produkce právě do Asie, zejména z důvodu levnějšího materiálu a tím nízkých výrobních cen obuvi. Významní světoví výrobci a zároveň prodejci obuvi budou blíže specifikováni v praktické části této diplomové práce. Dalším subjektem působícím na tomto trhu jsou dovozci obuvi, zabývající se převážně dovozem obuvi zahraničních značek na konkrétní domácí trh.

### 2.5.3 Zákazníci

Zákazníky na tomto trhu tvoří především koneční spotřebitelé obuvi – B2C trhy. Na trhu s dětskou obuví to jsou převážně rodiče dětí, popřípadě prarodiče nebo příbuzní. Výrobci obuvi mohou podnikat i na trhu B2B, tzn. prodávat dalším firmám věnujícím se výhradně prodeji obuvi konečným spotřebitelům.

Co se týče nového softwaru, který je předmětem této práce, poptávka po tomto produktu, určeném pro B2B trh, bude mimo jiné odvozena od poptávky konečných spotřebitelů dětské obuvi. Zákazníky pro účely prodeje nového produktu mohou být jak výrobci dětské obuvi zabývající se zároveň prodejem prostřednictvím vlastní prodejní sítě, tak obchodní řetězce s obuví či sportovním zbožím zahrnující ve svém sortimentu dětskou obuv.

### **3 Teoretické vymezení analýzy trhu**

S rozvojem marketingu a rozšiřováním standardních analytických a plánovacích postupů se ve firmách zvyšuje potřeba získávání údajů o vnějším prostředí. Analýza trhu patří mezi studie, které se standardně zpracovávají před vstupem na nové trhy, ať jde o trhy domácí nebo zahraniční. Cílem studie je identifikovat velikost trhu, skupiny zákazníků, rozhodující výrobce či dodavatele, distribuční cesty, bariéry vstupu a výstupu, intenzitu konkurence apod. Studie se zpracovávají jak za domácí, tak zahraniční trhy a podávají první obrázek vytypované tržní příležitosti. [9]

#### **3.1 Proces analýzy trhu**

Analýza trhu zkoumá poptávku na trhu v daném oboru a jeho celkovou strukturu. Výsledkem tohoto výzkumu je správné rozdělení trhu a odhad budoucího vývoje v daném segmentu. Z toho vyplývá výběr specifického segmentu a naplánování správné obchodní strategie. Analýza trhu je do jisté míry klíčovým faktorem budoucího úspěchu nebo naopak neúspěchu organizace/projektu na trhu. [9]

Analýza trhu by měla zahrnovat následující kroky:

##### **3.1.1 Definice relevantního trhu**

Na začátku je třeba definovat trh, na kterém má daná firma v úmyslu podnikat. Pod pojmem trh rozumíme celkovou hodnotu nebo objem zboží či služeb, které uspokojují stejné potřeby zákazníka. Na relevantním trhu jsou nabízeny výrobky nebo služby, které management dané firmy považuje za strategicky důležité. Na počátku by si firmy měly stanovit a popsat daný relevantní trh, na kterém je dané zboží z hlediska jeho charakteristiky, funkce, ceny nebo zamýšleného použití shodné, porovnatelné nebo vzájemně zastupitelné. [1,11]

Pokud ale firmy přemýšlí o trhu pouze ve smyslu výrobků či služeb uspokojujících určitou potřebu, může se stát, že definují trh buď příliš úzce, nebo naopak široce. Chybné vymezení trhu může být spojeno s vážnými důsledky pro podnik. Jestliže je definice trhu příliš úzká, zůstávají nepovšimnutí potenciální konkurenti i možné požadavky zákazníků. Při širokém vymezení trhu se firma nemůže efektivně soustředit na uspokojení potřeb ve všech podkategoriích. Při široce vymezeném trhu je těžké získat podklady pro analýzu

a rozhodování. Zákazníci tak budou směřovat k někomu jinému, kdo lépe uspokojí jejich potřeby. Je vhodné nejdříve přemýšlet o potřebách zákazníků a následně o výrobku či službě, kterými můžeme tyto potřeby uspokojit. [1]

Definování širokých hranic trhu je vhodné, pokud je očekávána pravidelná technologická změna, změna typu nebo frekvence uživatelské situace nebo pokud je postavení společnosti určováno konkurencí alternativních výrobních forem nebo tříd. Definování úzkých hranic trhu přichází v úvahu, pokud je postavení společnosti určováno konkurencí značek nebo vnitřní konkurencí, pokud výrobní formy nebo třídy jsou používány pro unikátní soubor uživatelských situací nebo pokud nejsou očekávány změny v prostředí. [11]

Firmy by neměly uvažovat jen o současných trzích, ale i o dalších typech trhů podle úrovně dospělosti. Současné trhy uspokojují potřeby zákazníků existujícími dodavateli, proto se firmy mohou na tomto trhu setkat s velkou konkurencí a obtížemi při vstupu na trh. Na skrytých trzích zatím nikdo nenabízí výrobek či službu uspokojující skryté potřeby potenciálních zákazníků. Protože zde neexistuje přímá konkurence, vstup na tento trh je jednodušší. Další trhy, o kterých firmy mohou uvažovat, jsou tzv. vznikající trhy, které dosud neexistují, ale za současných podmínek a trendů lze usuzovat na jejich vznik v budoucnu. Tyto trhy představují pro firmy nejvíce příležitostí. [1]

### 3.1.2 Analýza primární poptávky

Primární poptávkou rozumíme poptávku po výrobní formě nebo výrobní třídě. V rámci analýzy primární poptávky podnik sestaví **profil zákazníka**. Firma si stanoví, kdo je jejím zákazníkem (segmentační charakteristika zákazníka), určí, jaká je struktura rozhodovací jednotky a jak rychle se mění struktura zákazníků. Dalším krokem je stanovit **potřebu nákupu** zákazníka, tzn. najít příbuzné doplňkové výrobky nebo služby, identifikovat uživatelské problémy, se kterými se zákazníci mohou setkat, a určit vnímané riziko užívání dané výrobní třídy z pohledu zákazníků. Je vhodné určit **omezující podmínky nákupu** dané skupiny výrobků, kterými mohou být náklady, rozměry, dostupnost výrobku nebo hustota distribuční sítě. [11]

### 3.1.3 Analýza selektivní poptávky

Selektivní poptávkou rozumíme poptávku po konkrétní značce nebo dodavateli v rámci relevantního trhu. Podnik by měl v rámci analýzy selektivní poptávky identifikovat

typy rozhodovacích procesů zákazníka – sledovat, jak extenzivně zákazníci vyhledávají informace a jaké zdroje při tom používají. Dalším důležitým krokem pro firmy je identifikovat klíčové atributy, uvědomit si, čím jsou výrobky dané značky či firmy významné a v čem je jejich jedinečnost. Je dobré vědět, jaké užité hodnoty očekávají zákazníci od výrobku a jaká je relativní významnost různých užitečných hodnot daného výrobku. [11]

### 3.1.4 Definice tržních segmentů a identifikace potenciálních cílových trhů

Tržní segment můžeme definovat jako skupinu zákazníků s podobnými potřebami. Na základě analýz podnik definuje tržní segmenty, kterým následně přizpůsobí design výrobku, reklamní sdělení, distribuci a cenu. Konečným krokem je stanovení profilu konkrétního cílového trhu, na který se podnik rozhodne vstoupit. [11]

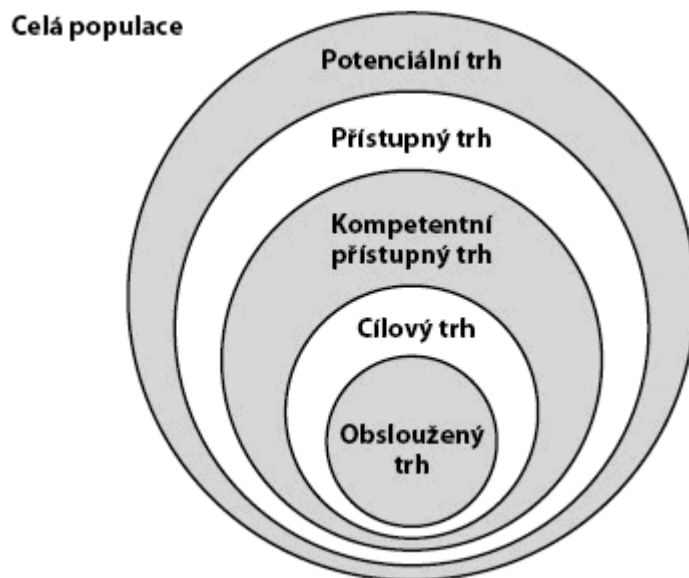
## 3.2 Cílový trh

Jakákoliv firma vstupující na nový trh potřebuje vědět, kdo je její potenciaální kupující, konkurent a jaký je finanční objem cílového trhu. Žádná firma nemůže působit na každém trhu a uspokojovat každou potřebu. Firmy dělají nejlépe, když pečlivě definují svůj cílový trh (trhy). [6]

„**Trh** je soubor skutečných a potenciálních kupujících daného produktu.“ [5; str. 128]  
Vzhledem k uvedené definici bude velikost trhu záviset na počtu kupujících, kteří přicházejí v úvahu v souvislosti s nějakou tržní nabídkou. Firma má možnost usilovat o celý dostupný trh nebo pouze o určité segmenty. [6]

Rozeznáváme tyto typy trhů:

- **Potenciální trh** – ti z celé populace, pro které by vlastnictví výrobku či služby bylo přínosné.
- **Přístupný trh** – ti na potenciálním trhu, kteří mají dostatek peněz na koupi výrobku.
- **Kompetentní přístupný trh** – ti na přístupném trhu, kdo si mohou výrobek koupit z právního hlediska.
- **Cílový trh** – segment na kompetentním přístupném trhu, který se firma rozhodla obsluhovat.
- **Obslužený trh** – ti na cílovém trhu, kteří si výrobek koupili. [1]

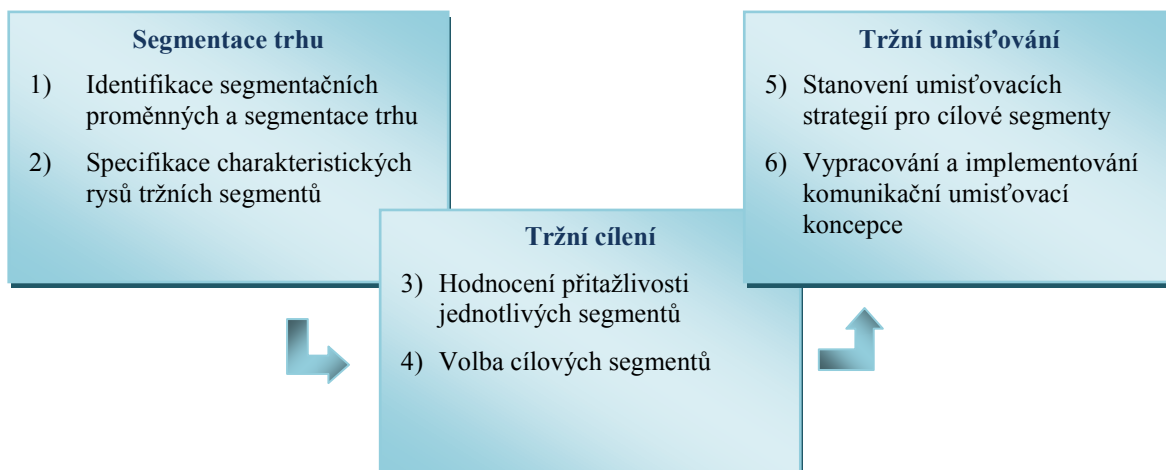


*Obr 3.1: Typy trhů, zdroj: [1]*

V rámci trhů, kde má být produkt uveden, potřebuje firma zacílit svou distribuci a podporu prodeje na nejlepší skupinu potenciálních zákazníků. Firma by měla vyhodnotit různé skupiny potenciálních zákazníků podle požadovaných vlastností a zaměřit se na nejvhodnější skupinu. [6]

Mnoho firem pro volbu svých cílových trhů využívá cílený marketing, který zahrnuje identifikaci hlavních tržních segmentů, volbu jednoho nebo několika málo přitažlivých segmentů, vývoj vhodných produktů a marketingových programů odpovídajících specifickým zákaznickým potřebám a přáním v daném tržním segmentu. Cílený marketing zahrnuje tři kroky:

- 1) Segmentace trhu: identifikování a charakterizování odlišných zákaznických skupin, které vyžadují odlišné produkty nebo odlišné marketingové programy.
- 2) Tržní cílení: volba jednoho nebo několika tržních segmentů vhodných pro vstup.
- 3) Tržní umístování: specifikování klíčových vlastností produktů a jejich sdělování potenciálním zákazníkům. [6]



Obr 3.2: Kroky cíleného marketingu, zdroj: [6]

### 3.3 Zákazníci

Společnost musí podrobně sledovat trhy svých zákazníků. Existuje šest typů cílových trhů. **Spotřebitelské trhy** se skládají z jednotlivců a domácností kupujících zboží a služby pro osobní spotřebu. **Průmyslový trh** kupuje zboží a služby pro další zpracování nebo pro použití ve vlastním výrobním procesu. **Trh obchodních mezičlánků** kupuje zboží a služby za účelem opětovného prodeje s dosažením zisku. **Institucionální trh** je tvořen školami, nemocnicemi, pečovatelskými domy, vězeními a ostatními institucemi, které poskytují zboží a služby lidem v jejich péči. **Trh státních zakázek** je tvořen vládními institucemi, které kupují zboží a služby s cílem vyprodukovat veřejnou službu nebo přesunou zboží a služby k potřebným lidem. **Mezinárodní trh** se skládá z kupujících v jiných zemích – spotřebitelé, průmysloví výrobci, mezičlánky a vlády. Firma může jednat s jedním nebo více cílovými trhy. [7]

#### 3.3.1 Typologie zákazníka

Podle toho, jako dlouho zákazníkům trvá, než se rozhodnou o nákupu, existují tři druhy zákazníků:

- **Krátkodobý zákazník** - v prodeji znamená tento typ zákazníka okamžitý příjem. Zákazník ví, co chce, a pokud jeho představu umíme naplnit, nakoupí u nás a bude spokojený. Existuje velká pravděpodobnost, že se vrátí znovu.

- **Střednědobý zákazník** - ten je představován například menší organizací, která sestává z několika úrovní řízení a více lidí, jež o koupi rozhodují. Protože se jedná o organizaci malou, je schvalovací proces celkem krátký. S takovými zákazníky se musí obvykle jednat vícekrát.
- **Dlouhodobý zákazník** - je představován velkými společnostmi, kde jeden prodej zabere dlouhou dobu. (vyjednává se o cenách, o dodacích podmínkách, o způsobech a době úhrady - vyjednávání bývají i poměrně složitá)

### 3.3.2 Typy zákazníků na B2B trzích

Business zákazníky můžeme dělit do třech skupin – komerční zákazníci, státní správa a neziskové instituce.

**Komerční zákazníci** můžeme dále členit na uživatele, OEM (původní výrobce) a distributory. Uživatelé nakupují business výrobky a služby, aby vyráběli jiné výrobky nebo poskytovali služby určené jak pro business trh, tak pro spotřební trh. OEM – původní výrobci – nakupují výrobky, aby je včlenili do svých výrobků prodávaných na business nebo spotřebních trzích. Distributoři jsou obchodní společnosti, které nakupují business výrobky za účelem prodeje uživatelům a původním výrobcům. [11]

**Státní správa** je jedním z největších zákazníků na každém národním trhu. Stát zajišťuje obranu, dopravní infrastrukturu, energetiku a vnitřní chod státu. Své dodavatele si vybírá prostřednictvím veřejných soutěží. [11]

**Neziskové instituce** představují příspěvkové či jiné rozpočtové instituce – školy, nemocnice nebo kulturní zařízení. Výběr dodavatelů probíhá prostřednictvím výběrového řízení. [11]

### 3.3.3 Segmentace B2B trhů

„B2B trh (trh organizací, firemní trh) se skládá ze všech společností, které nabývají zboží a služby využívané k tvorbě jiných výrobků nebo služeb, jež jsou prodávány, pronajímány nebo dodávány jiným.“ [6, str. 248] Kupující na B2B trzích (trzích organizací) jsou segmentováni geograficky nebo podle očekávaného užitku, uživatelského statutu, frekvence užívání, věrnostního statutu, připravenosti a postojů. Při určování zákazníka,



kterého chceme obsluhovat, můžeme sledovat také proměnné, které zahrnují demografické charakteristiky, nákupní přístupy, situační faktory a osobní charakteristiky. [7]

- **Demografické charakteristiky** – musíme se soustředit na odvětví, které nakupuje daný produkt, stanovit, na jak velké firmy a na jaké geografické oblasti bychom se měli zaměřit.
- **Provozní proměnné** – zajímá nás, na jaké uživatelské technologie bychom se měli zaměřit a zda se soustředit na časté, středně časté nebo příležitostné uživatele. Důležité jsou také nároky zákazníků, musíme se rozhodnout, zda obsluhovat zákazníky, kteří potřebují hodně dodatečných služeb, nebo málo služeb.
- **Nákupní přístupy** – důležitým faktorem je v této oblasti struktura vedení. Je dobré se rozhodnout, zda se soustředit na firmy, kde při nákupu dominuje technické, finanční nebo marketingové oddělení. Zajímá nás, zda se zaměřit na firmy s centralizovanou nebo decentralizovanou organizační strukturou nákupu, tzn. segmentace organizace podle nákupních funkcí. Dalším faktorem jsou obecné nákupní zásady. Měli bychom se soustředit na firmy, které preferují leasing, servisní kontrakty, komplexní nákupy nebo výběrová řízení?
- **Situační faktory** – musíme stanovit, zda se soustředit na firmy, které potřebují rychlou dodávku nebo službu, na firmy, které požadují malé nebo velké zakázky aj.
- **Osobní charakteristiky** – podle tohoto hlediska nás zajímá postoj firmy k riziku a loajalita zákazníků. [7]

Firma, která se nezaměří na celý trh, ale na konkrétní segmenty, má mnohem větší šanci nabídnout zákazníkům potřebnou hodnotu. V rámci vybraného odvětví může firma provádět i další segmentaci podle velikosti zákazníka nebo geografické lokality. Může vytvořit samostatné systémy pro práci s většími zákazníky nebo zákazníky podnikajícími ve více lokalitách. V rámci cílového odvětví a zvolené velikosti zákazníků může firma provést segmentaci podle nákupních přístupů a kritérií. [7]

### 3.4 Postup výběru segmentů

Atraktivitu jednotlivých segmentů je možno hodnotit jednak podle výše zmíněných hledisek, tak podle hledisek, která vyjadřují specifické pohledy konkrétní firmy. Na základě hledisek hodnocení segmentu firma začíná poměřovat na daném vymezeném trhu všechny postižené segmenty, které splňují uvedené podmínky segmentace. Všem segmentům musí být věnována stejná – ve smyslu co nejvíce objektivní a úplná – pozornost, která se následně promítá do jejich celkové atraktivity. [8]

„Z hlediska vlastního procesu hodnocení je zapotřebí:

- rozhodnout o způsobu hodnocení segmentů podle daných hledisek,
- provést vlastní hodnocení,
- podle okolností zajistit srovnatelnost,
- **rozhodnout o významnosti hledisek,**
- rozhodnout o formě souhrnného algoritmu,
- a dospět k celkové atraktivitě hodnocených tržních segmentů, která je odpovědí na otázku, které segmenty pro marketingovou orientaci zvolit.“ [8, str. 140]

Důležitým krokem při výběru vhodných segmentů je rozhodnutí o významnosti hledisek, dle kterých bude probíhat následné hodnocení segmentů. Vzhledem k využití v praktické části této diplomové práce se následující kapitola zaměřuje na popis metod stanovení významnosti faktorů.

### 3.5 Metody stanovení významnosti faktorů

Existuje mnoho metod k měření atraktivity jednotlivých subjektů. **Následující část bude věnována metodám stanovení váhy vybraných kritérií.** Váhy kritérií jsou číselně vyjádřeným odrazem jejich významnosti, resp. důležitosti sledovaných cílů firmy, které jsou transformovány právě do jednotlivých kritérií. Čím je kritérium významnější, tím je jeho váha vyšší a naopak. Aby byly váhy souboru kritérií vzájemně srovnatelné, dochází k jejich normování tak, aby součet byl roven jedné. Stanovení vah dílčích kritérií je třeba provést před porovnáváním jednotlivých variant řešení. Váhy kritérií lze stanovit pomocí následujících metod: [2]

### **Metoda postupného rozvrhu vah**

Metoda je vhodná, je-li soubor kritérií nesourodý a velký, pro které by se obtížně určovalo pořadí kritérií. U této metody se hodnotí nejen jednotlivá kritéria, ale celé skupiny kritérií pomocí normovaných vah. [27]

### **Bodovací metoda**

Jedná se o subjektivní, ale nejjednodušší metodu. Každému kritérii je přiřazen daný počet bodů. Body mohou být slovně interpretovány pro snadné a rychlé stanovení vah. Metoda je použitelná často u nesouměřitelných kritérií. [27]

### **Metoda pořadí**

Jednotlivá kritéria jsou seřazena dle preference pořadí. Pokud mají kritéria stejnou váhu, označíme obě kritéria stejným pořadím, program upraví pořadí pro správný výpočet. Nevýhodou je, že metoda pořadí nepostihuje eventuální rozdílnost v intenzitě důležitosti jednotlivých kritérií. [27]

### **Metoda alokace 100 bodů**

Tato metoda se také nazývá Metfesselova alokace. Za účelem vyššího rozlišení stanovení vah lze použít metodu alokace 100 bodů. Rozsah těchto 100 bodů lze samozřejmě chápat jako procentní. Tato metoda je velice rychlá, ale výsledek bývá silně subjektivní. [27]

### **Metoda poměrných čísel**

Tuto metodu lze velmi dobře využít, jsou-li velké rozdíly v důležitosti kritérií. Kritéria hodnotíme tak, že vybereme nejméně důležité kritérium, porovnáваме jednotlivá kritéria s tímto nejméně významným kritériem a vymežíme, kolikrát je dané kritérium významnější než nejméně významné. [27]

### **Metoda párového srovnávání**

Párová analýza se používá při výběru mezi více možnostmi, zejména v případech, kdy nejsou k dispozici přesná a objektivní kritéria pro porovnání. Tato metoda bývá nazývána Fullerovou metodou proto, že při její aplikaci sestavujeme váhy pomocí tzv. Fullerova trojúhelníku. Váha důležitosti se u této metody určuje pomocí srovnávání preferenčních

vztahů dvojic kritérií. Tato metoda je vhodná pro větší počet kritérií a snižuje subjektivní chyby rozhodovatele. Pokud je třeba kombinovat pohled více osob, tak každá osoba provede vyhodnocení samostatně a sečtou se body za jednotlivé možnosti od všech hodnotitelů. [27,18]

Postup párového srovnávání:

- Uspořádání možností, mezi kterými se bude rozhodovat, do matice. Možnosti se zapíší jako nadpisy řádků a současně jako nadpisy sloupců, podobně jako například jména týmů při sestavení tabulky výsledků sportovního turnaje. Každá možnost se kromě jména označí i velkým písmenem. (viz tab. 3.1)
- Vyčlenění buněk na úhlopříčce, kde se setkávají stejné možnosti – jejich porovnání nemá smysl. Vyčlenění buněk pod úhlopříčkou, které duplikují porovnání.
- Porovnání možností, které se v buňkách setkávají. Je zapotřebí stanovit vhodnou stupnici pro porovnání (není lepší = 0, je lepší = 1). Do buňky se následně zapíše písmeno té možnosti, která je lepší, a daný počet bodů. Tento postup použijeme pro všechny buňky. Je možno stanovit vícestupňovou stupnici, např. „o něco lepší“ = 1 a „o hodně lepší“ = 2.
- Po vyplnění všech buněk se sečtou hodnoty bodů pro každou z možností, tzn., sečtou se body pro jednotlivá písmena v buňkách. Možnost s nejvyšším počtem bodů je nejdůležitější. Pro snadnější porovnání váhy jednotlivých možností se mohou body přepočítat na procenta z celkového součtu bodů za všechny buňky. [18]

Kritérium	K1	K2	K3	...	Kn	Počet preferencí
<b>K1</b>	x	1	0	1	0	
<b>K2</b>	x	x	0	...	...	
<b>K3</b>	x	x	x	0	...	
<b>...</b>	x	x	x	x	1	
<b>Kn</b>	x	x	x	x	x	

Tab 3.1: Fulleruv trojúhelník pro zjišťování preferencí kritérií, zdroj: [18]

## 4 Metodika výzkumu

### 4.1 Přípravná fáze

V rámci přípravné fáze výzkumu byly stanoveny základní cíle a požadované výsledky. Byl sestaven plán výzkumu a časový harmonogram jednotlivých činností.

#### 4.1.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu pro účely této diplomové práce bylo definovat vhodné prodejní články unikátního výrobku určeného pro světový trh s dětskou obuví a na základě výsledků komparativní analýzy navrhnout nejvhodnější subjekt pro prodej. Hlavním cílem výzkumu tedy bylo podat majiteli patentu doporučení, kterému ze subjektů by bylo nejvhodnější patent v podobě informačního softwaru nabídnout a v jakém pořadí je vhodné jednotlivé subjekty oslovit.

#### 4.1.2 Obsah výzkumu

Obsahem výzkumu byla podrobná analýza vybraných subjektů dětského světového trhu dle předem stanovených kritérií. Jednalo se o světové výrobce a zároveň prodejce dětské obuvi s vlastní sítí prodejen a obchodní řetězce s obuví a se sportovním vybavením nabízející ve svém sortimentu dětskou obuv.

#### 4.1.3 Plán výzkumu

**V první části výzkumu** bylo úkolem, na základě konzultací s majitelem patentu, zvolit a popsat nejdůležitější kritéria pro způsob výběru nejvhodnějšího subjektu pro prodej unikátního výrobku. Každému z kritérií měla být následně přiřazena váha na základě **metody párového porovnání**. Charakter marketingové studie vyžadoval, aby část výzkumu byla založena na subjektivním hodnocení zadavatele studie – majitele patentu. Tato kritéria měla být tedy seřazena dle váhy a důležitosti pro zadavatele na základě porovnání jednotlivých dvojic kritérií.

**Ve druhé části výzkumu** jsem měla definovat vybrané subjekty světového trhu s dětskou obuví, které byly rozděleny do dvou skupin – výrobci dětské obuvi s vlastní prodejní sítí a obchodní řetězce s obuví a se sportovním vybavením nabízející ve svém sortimentu dětskou obuv. Kritériem výběru subjektů pro následnou analýzu bylo přání

zadavatele studie prodat patent velké obuvnické firmě působící mezinárodně s co nejširší prodejní sítí. **Plánovaná velikost výběrového souboru** byla, s ohledem na rozsah této diplomové práce, předběžně stanovena na 15 výrobců dětské obuvi s vlastní prodejní sítí a 15 obchodních řetězců s obuví a se sportovním vybavením nabízejících ve svém sortimentu dětskou obuv.

Následně bylo úkolem jednotlivé vybrané subjekty analyzovat a popsat na základě kritérií definovaných v předchozí fázi. Každému z kritérií měla být přiřazena bodová škála jako vodítko pro následné hodnocení jednotlivých subjektů. Pro účely vyhodnocení jsem zvolila **metodu komparativní analýzy** popsaných prodejních článků s cílem vybrat nejvhodnější subjekt pro prodej a uvedení výrobku na světový trh s dětskou obuví.

Vzhledem k charakteru práce bylo určeno, že stěžejními informacemi budou dostupné **sekundární informace** o vybraných subjektech světového trhu s dětskou obuví. Data potřebná k realizaci výzkumu měla být čerpána především pomocí externích údajů z internetu – z internetových databází, článků, webových stránek subjektů, informací publikovaných různými asociacemi, katalogů, adresářů firem a dalších zdrojů.

#### 4.1.4 Rozpočet výzkumu

Z důvodu realizace výzkumu pomocí sekundárních zdrojů, bez použití výzkumných agentur, se tak jedinou položkou rozpočtu výzkumu staly náklady ušlých příležitostí, které byly vyčísleny zhruba na 15 000 Kč.

#### 4.1.5 Časový harmonogram

Činnost/týdny realizace (2011)	3.1.- 9.1.	10.1.- 16.1.	17.1.- 23.1.	24.1.- 30.1.	31.1.- 6.2.	7.2.- 13.2.	14.2.- 20.2.	21.2.- 27.2.	28.2.- 6.3.	7.3.- 13.3.	14.3.- 20.3.	21.3.- 27.3.	28.3.- 3.4.
Definice problému a stanovení cílů													
Plán výzkumu													
Stanovení hodnotících kritérií													
Stanovení váhy kritérií													
Sběr dat a informací													
Zpracování dat a informací													
Realizace doplňkového primárního výzkumu													
Komparativní analýza dat													
Interpretace výsledků													
Návrhy a doporučení													

Tab. 4.1: Časový harmonogram, zdroj: vlastní

## 4.2 Realizační fáze

**Realizovaný projekt a problematika, která je v rámci této diplomové práce řešena, je problematikou specifickou z pohledu jejího rozsahu a zaměření.** Část výzkumu byla řešena i formou subjektivního rozhodování, které bylo nezbytné a bez kterého by nebylo možné splnit cíle práce. Alternativou k subjektivnímu rozhodování by mohl být rozsáhlý marketingový výzkum na několika úrovních, který by musel být zkoumán celosvětově (např. v několika zemích) tak, aby měl odpovídající vypovídací schopnost. Vzhledem k tomu, že cílem práce je pouze doporučit vhodný postup, souhlasil majitel patentu s navrženým postupem a kvalifikoval ho jako dostačující.

První část výzkumu zahrnovala stanovení důležitosti kritérií majitelem patentu na základě metody párového porovnání. Nejdůležitějším kritériem se dle výsledků stala šíře sortimentu dětské obuvi, dále šíře prodejní sítě a známost značky. Mezi méně významné kritéria se zařadil důraz na kvalitu dětské obuvi, finanční stabilita a historie a délka působení na trhu.

Ve druhé části výzkumu bylo zapotřebí získat přehled o jednotlivých skupinách subjektů stanovených v plánu výzkumu. Při vyhledávání vhodných subjektů jsem nejdříve oslovila Českou obuvnickou a kožedělnou asociaci, která mě odkázala na databáze a registry statistických úřadů, ale především na webovou stránku shoeinfo.net, která zahrnuje mezinárodní informace a přehled subjektů působících na obuvnickém trhu. Dalším zdrojem byly webové stránky významných obuvnických veletrhů, zejména „GDS, International Event for Shoes & Accessories“.

**Skutečná velikost výběrového souboru** po důsledném získání informací činila 14 výrobců dětské obuvi s vlastní prodejní sítí a 9 obchodních řetězců s obuví a se sportovním vybavením nabízejících ve svém sortimentu dětskou obuv. S ohledem na rozsah této diplomové práce byly tyto subjekty vybrány subjektivně na základě posouzení vhodnosti pro daný účel studie – z širokého okruhu subjektů byly vybrány největší obuvnické společnosti, které mají svou prodejní síť světově co nejrozšířenější.

Na základě stanovených kritérií v první části výzkumu jsem získávala informace o finanční stránce podniku, historii a délce působení na trhu, šíři prodejní sítě, šíři sortimentu dětské obuvi, známosti firmy a o kladeném důrazu firmy na kvalitu dětské obuvi. Tyto

informace o konkrétních subjektech jsem čerpala především z jejich oficiálních webových stránek a výročních zpráv. Kritériím s menší vahou důležitosti byl při popisu přikládán menší význam.

Následně jsem na základě získaných informací a podrobného prozkoumání daného subjektu provedla bodové hodnocení daných kritérií u jednotlivých subjektů. V rámci kritéria „Známost firmy či značky“ byl realizován menší **doplňkový marketingový výzkum**, za účelem objektivnějšího hodnocení tohoto kritéria. Cílovou skupinou pro realizaci dotazníkového šetření byly ženy ve věku 20-40 let mající alespoň 1 dítě. Dotazník byl vytvořen v aplikaci Google Docs a byl rozeslán k vyplnění do 5 zemí (USA, ČR, Dánsko, Itálie a Německo). Konečný počet respondentů, kteří dotazník vyplnili, byl 50 žen.

Posledním krokem byla realizace základní komparativní analýzy vybraných subjektů s výsledkem doporučení konkrétního subjektu vhodného k oslovení za účelem prodeje patentu.

**Problémem** při realizaci výzkumu byla neexistence ucelené celosvětové databáze zahrnující seznam subjektů působících výhradně na trhu s dětskou obuví. Z tohoto důvodu bylo nutno do základního souboru zahrnout i subjekty působící na trhu s obuví nejen dětskou, ale i pro dospělé. Dalším problémem se jevila rozsáhlost zkoumaných dat vzhledem k dané podmínce zadavatele, a to vybrat ze subjektů působících nejen na národním, ale i na světovém trhu s dětskou obuví. Velikost výběrového souboru v kategorii obchodních řetězců s obuví a se sportovním vybavením nabízejících ve svém sortimentu dětskou obuv se snížila z plánovaného počtu 15 subjektů na konečný počet 9 subjektů, zejména z důvodu působení řetězců se sportovním vybavením převážně národně či kontinentálně.



## **5 Komparativní analýza vybraných subjektů na dětském světovém obuvnickém trhu**

V rámci praktické části diplomové práce se zabývám definováním vybraných subjektů, kterým by bylo vhodné, s ohledem na prodejní cíle, patent nabídnout.

### **5.1 Definování kritérií k výběru nejvhodnějšího subjektu pro realizaci prodeje**

Pro potřeby metody párového porovnání je v první řadě nezbytné stanovit výčet nejdůležitějších kritérií k výběru nejvhodnějšího subjektu pro realizaci prodeje unikátního výrobku. Výčet kritérií nebyl stanoven formou marketingového výzkumu, jakožto běžná součást postupu realizace metody párového porovnání, ale byl konzultován se zadavatelem studie. Nejprve byla kritéria popsána a byla nastavena bodová stupnice pro hodnocení subjektů dle těchto kritérií v další části. Poté byla pomocí metody párového porovnání stanovena důležitost jednotlivých kritérií.

#### **5.1.1 Popis kritérií**

S ohledem na cíle, kterých chce majitel patentu dosáhnout, byla stanovena následující kritéria:

- A: Finanční stabilita
- B: Známost firmy (popř. značky)
- C: Šíře prodejní sítě
- D: Historie a délka působení na trhu
- E: Šíře sortimentu dětské obuvi
- F: Důraz na kvalitu dětské obuvi

Podle těchto kritérií jsem v následné analýze pomocí bodovací metody, s maximálním možným počtem 10 bodů, hodnotila jednotlivé subjekty vhodné pro prodej unikátního výrobku. Škály u jednotlivých kritérií jsem stanovila na základě konzultací a dostupných informací. Hodnocení probíhalo na základě rozsáhlého a podrobného sekundárního výzkumu – viz kapitola Metodika výzkumu.

## A: Finanční stabilita

V rámci tohoto kritéria byla hodnocena finanční situace podniku, ve které se během posledních let nachází. S ohledem na menší důležitost tohoto kritéria pro zadavatele jsem z finanční oblasti hodnotila především ziskovost firmy během posledních zhruba 5 let. Tyto informace byly čerpány především z webových stránek firem a jejich výročních zpráv. Finanční stabilita je důležitým ukazatelem dlouhodobé prosperity firmy a jejího budoucího působení na trhu.

Počet bodů	Finanční situace
0 - 4	klesající zisky
5	kolísající či stabilní zisky
6 - 10	rostoucí zisky

Tab. 5.1: Škála bodového hodnocení finanční stability, zdroj: vlastní

## B: Známost firmy (popř. značky)

V rámci kritéria známost firmy byla hodnocena relativní známost konkrétní společnosti, popř. její značky obuvi, a to pro konečné spotřebitele, tedy zákazníky nakupující dětskou obuv. Za účelem objektivnějšího hodnocení tohoto kritéria byl realizován menší marketingový výzkum pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořen a rozeslán pomocí webové aplikace Google Docs. Vzhledem ke skutečnosti, že tento doplňkový výzkum není stěžejním problémem diplomové práce, dovolila jsem si tento výzkum pojmout touto formou, i přes skutečnost, že se nejedná o vysoce relevantní vzorek. Dotazník uvádím v příloze č. 1.

Název marketingového výzkumu:	Známost značek a prodejců obuvi
Termín realizace výzkumu:	21. 2. – 20. 3.2011
Cíl výzkumu:	Zjištění známosti vybraných značek a prodejců obuvi pro spotřebitele na mezinárodní úrovni
Cílová skupina:	Ženy 20 - 40 let mající alespoň 1 dítě
Počet respondentů:	50
Oblasti výzkumu:	USA, ČR, Dánsko, Itálie, Velká Británie

Tab. 5.2: Doplňkový marketingový výzkum, zdroj: vlastní

Toto kritérium bylo hodnoceno na bodové stupnici od 1 do 10 (1 = nikdy jsem o firmě či značce neslyšel, 10 = firmu či značku znám velice dobře). Výsledky hodnocení byly pro účely následné komparativní analýzy zprůměrovány a zaokrouhleny na celé číslo.

### C: Šíře prodejní sítě

Majitel patentu si klade za cíl umístit nový výrobek (software určený pravděpodobně do pokladních systémů) na světový trh s dětskou obuví. V rámci kritéria „Šíře prodejní sítě“ jsem tedy hodnotila působnost daného subjektu na světovém trhu, tzn. jak je firma celosvětově rozšířená, na jaké mezinárodní úrovni působí a kolik provozuje vlastních prodejen. Hodnocení tohoto kritéria jsem rozdělila do dvou skupin, celkové hodnocení kritéria „Šíře prodejní sítě“ bude tvořit součet těchto bodů:

- a) působnost na světovém trhu,

Počet bodů	Působnost
0	národní
1	kontinentální (max. do 2 států)
2	kontinentální (od 2 států a více)
3	celosvětová (max. na 2 kontinentech)
4	celosvětová (na 2 až 3 kontinentech)
5	celosvětová (na 4 a více kontinentech)

Tab. 5.3: Škála bodového hodnocení šíře prodejní sítě, zdroj: vlastní

- b) počet vlastních prodejen.

Počet bodů	Počet vlastních prodejen
0	do 99 prodejen
1	od 100 do 499 prodejen
2	od 500 do 999 prodejen
3	od 1000 do 2999 prodejen
4	od 3000 do 4999 prodejen
5	5000 a více prodejen

Tab. 5.4: Škála bodového hodnocení počtu prodejen, zdroj: vlastní

### D: Historie a délka působení na trhu

Dalším kritériem pro hodnocení byla délka působení firmy na trhu, její historie a tradice. To, jakou má firma vybudovanou tradici a jak dlouho na trhu působí, úzce souvisí s její dlouhodobou prosperitou a úspěchem. Kritérium jsem opět hodnotila na bodové

škále 0-10 (0 = krátké působení na trhu, téměř nová firma; 10 = dlouhodobé působení na trhu, firma má vybudovanou dlouholetou tradici).

Počet bodů	Délka působení na trhu
0	1 - 9 let
1-2	10 - 29 let
3-4	30 - 49 let
5-6	50 - 69 let
7-8	70 - 89 let
9-10	90 - 100 let a více

Tab. 5.5: Škála bodového hodnocení délky působení na trhu, zdroj: vlastní

### E: Šíře sortimentu dětské obuvi

S ohledem na hlavní cíl vývoje systému a konečné využití nového softwaru – snížit deformace dětských nohou určením správné velikosti obuvi a termínu výměny malé boty za novou – je vhodné patent prodat subjektu s rozsáhlým sortimentem dětské obuvi pro všechny věkové kategorie dětí tak, aby byl dostupný a využitelný pro co nejvíce rodičů, dbajících o zdravé obouvání svých dětí.

V rámci tohoto kritéria byla hodnocena šíře sortimentu dětské obuvi dané firmy. Budu sledovat skutečnost, pro jaké věkové kategorie dětí je obuv určena, zda se firma zaměřuje na všechny děti nebo jsou její výrobky určeny jen určité věkové kategorii dětí, a jak je její sortiment dětské obuvi celkově široký či úzký. Toto kritérium jsem rozdělila do dvou oblastí hodnocení:

a) šíři sortimentu jsem hodnotila na škále v rozmezí 0-5 bodů,

Počet bodů	Šíře sortimentu dětské obuvi
0	Velice úzký sortiment
5	Velmi široký sortiment

Tab. 5.6: Škála bodového hodnocení šíře sortimentu, zdroj: vlastní

b) zaměření na věkové kategorie dětí jsem hodnotila na škále v rozmezí 0-5 bodů.

Počet bodů	Zaměření
0	Zaměření pouze na určitou věkovou kategorii dětí
5	Zaměření na všechny věkové kategorie dětí

Tab. 5.7: Škála bodového hodnocení zaměření, zdroj: vlastní

## F: Důraz na kvalitu dětské obuvi

Na budoucí deformace dětských nohou má mj. vliv také kvalita zakoupené obuvi. Tato služba konečným spotřebitelům při nákupu dětské obuvi by měla být poskytována v souladu s nabízenou kvalitou dětské obuvi. U každého subjektu bylo hodnoceno, jaký klade důraz na kvalitní obuv a zdravé obouvání dětí, zda je důraz na kvalitu obuvi jednou ze strategií firmy a propaguje zdravé obouvání dětí (např. u obchodních řetězců využívání měřících systémů při prodeji dětské obuvi). Hodnocení probíhalo na stupnici 0-10.

Počet bodů	Důraz na kvalitu dětské obuvi
0	Neklade důraz na kvalitu dětské obuvi
10	Firma vysoce zaměřená na zdravé obouvání dětí

Tab. 5.8: Škála bodového hodnocení důrazu na kvalitu dětské obuvi, zdroj: vlastní

### 5.1.2 Realizace párového porovnání

Pro určení důležitosti výše uvedených kritérií byla použita metoda párového porovnání. Váha důležitosti se u této metody určuje pomocí srovnávání preferenčních vztahů dvojic kritérií. Níže uvedená tabulka obsahuje všechny kombinace dvojic hodnocených kritérií. Kritéria byla označena písmeny pro snadnější orientaci:

A = Finanční stabilita

B = Známost firmy (značky)

C = Šíře prodejní sítě

D = Historie a délka působení na trhu

E = Šíře sortimentu dětské obuvi

F = Důraz na kvalitu dětské obuvi

Tato kritéria byla z hlediska důležitosti porovnávána jedním respondentem, a to majitelem patentu (viz příloha č. 2). Při porovnávání jednotlivých dvojic bylo zapsáno písmeno důležitějšího kritéria a číslo 1 nebo 2 (1 = je o něco důležitější, 2 = je o hodně důležitější), viz tab. 5.9.

Kritérium	A	B	C	D	E	F	Počet preferencí (bodů)	Procentuelní vyjádření
A	x	B2	C2	D1	A1	F1	1	4,8 %
B	x	x	C1	B2	E2	B1	5	23,8 %
C	x	x	x	C1	E1	C1	5	23,8 %
D	x	x	x	x	E2	F1	1	4,8 %
E	x	x	x	x	x	E2	7	33,3 %
F	x	x	x	x	x	x	2	9,5 %
<b>Celkem</b>	x	x	x	x	x	x	<b>21</b>	<b>100 %</b>

Tab. 5.9: Tabulka párového porovnání, zdroj: vlastní

### 5.1.3 Seřazení jednotlivých kritérií dle důležitosti pro zadavatele

Na základě výsledků tabulky párového porovnání byla kritéria seřazena dle důležitosti pro zadavatele. Kritérium, kterému si získalo nejvyšší váhu, bylo **šíře sortimentu dětské obuvi**. Dalšími významnými kritérii se stejnou důležitostí se staly šíře prodejní sítě a známost firmy (značky). Zbývající tři kritéria se jevila zadavateli jako méně důležitá, jsou jimi důraz na kvalitu dětské obuvi, finanční stabilita a historie a délka působení na trhu. Důležitost každého kritéria byla převedena na desetinné číslo z důvodu využití v následné komparativní analýze (viz tab. 5.10).

Kritérium	Označení kritéria	Počet preferencí	Procentuelní vyjádření	Váha
Finanční stabilita	A	1	4,8 %	0,048
Známost firmy (značky)	B	5	23,8 %	0,238
Šíře prodejní sítě	C	5	23,8 %	0,238
Historie a délka působení na trhu	D	1	4,8 %	0,048
<b>Šíře sortimentu dětské obuvi</b>	E	7	<b>33,3 %</b>	<b>0,333</b>
Důraz na kvalitu dětské obuvi	F	2	9,5 %	0,095
<b>Celkem</b>		<b>21</b>	<b>100 %</b>	<b>1</b>

Tab. 5.10: Stanovení váhy kritérií, zdroj: vlastní

## 5.2 Definování a hodnocení vybraných subjektů světového trhu s dětskou obuví

V této kapitole jsem definovala vybrané subjekty světového trhu s dětskou obuví vhodné pro prodej patentu, které byly rozděleny do dvou skupin – výrobci dětské obuvi s vlastní prodejní sítí a obchodní řetězce s obuví a se sportovním vybavením nabízející ve svém sortimentu dětskou obuv. Dovozci a distributoři dětské obuvi byli z hodnocení vyřazeni. Distributoři dováží obuv světových značek, ale převážně pouze na konkrétní domácí trh.

### 5.2.1 Výrobci dětské obuvi s vlastní prodejní sítí

Do této kategorie jsem zahrнула významné světové výrobce obuvi, kteří mají svou vlastní prodejní síť, tzn., působí jak na trhu B2B, tak i na trhu B2C. Z důvodu nevhodnosti pro prodej patentu zde nebudou zahrnuti výrobci obuvi působící pouze na trhu B2B, zabývající se pouze výrobou obuvi a následným prodejem dalším firmám – velkoobchodům, maloobchodníkům či distributorům. Z důvodu velkého počtu výrobců obuvi byly do této kategorie vybrány velké obuvnické společnosti působící mezinárodně popř. celosvětově s co nejširší sítí vlastních prodejen.

#### 5.2.1.1 Baťa (Bata Shoe Organization)

Společnost Baťa, v současné době pod názvem Bata Shoe Organization (BSO), patří mezi největší světové výrobce a prodejce obuvi. [16]

##### *Kritérium A: Finanční stabilita*

6 bodů

Baťa je za dobu svého působení finančně velmi stabilní společností, což dokládá také délka působení a úspěch na světovém trhu. Zisky společnosti stejně jako zisky jednotlivých samostatně působících regionálních obchodních jednotek zaznamenávají stabilní či převážně rostoucí tendenci. [16]

##### *Kritérium B: Známost firmy (značky)*

9 bodů

Na základě průměru bodového hodnocení známosti značky bylo této společnosti přiřazeno 9 bodů. Společnost je celosvětově jednou z nejznámějších značek výrobců obuvi.

**Kritérium C: Šíře prodejní sítě****a) 5 + b) 5 = 10 bodů**

Síla této společnosti je dána její celosvětovou přítomností. Své aktivity provozuje po celém světě, její činnost na pěti kontinentech je řízena čtyřmi regionálními obchodními jednotkami (MBU) – Bata Europe, Bata Asia Pacific-Africa, Bata Latin America a Bata North America. Společnost Baťa řídí rozsáhlou sítí vlastních prodejen situovanou téměř ve všech velkých městech. V současné době provozuje 5 000 svých obchodů, řídí prodej ve více než 50 zemích a provozuje 40 výrobních závodů ve 26 zemích světa. [16]

**Kritérium D: Historie a délka působení na trhu****10 bodů**

Společnost si za léta svého působení vybudovala silnou tradici, počátky jejího působení se váží k roku 1894, kdy Tomáš Baťa ve Zlíně položil základy dnes prosperující a úspěšné společnosti. V roce 2008 umírá poslední zástupce slavné Baťovy rodiny a dochází ke změně ve vedení tohoto slavného světového obuvnického gigantu. [16]

**Kritérium E: Šíře sortimentu dětské obuvi****a) 5 + b) 4 = 9 bodů**

Baťa nabízí svým zákazníkům široký sortiment každodenní módní obuvi. Sortiment dětské obuvi je určen pro všechny věkové kategorie a nabízí obuv různorodého zaměření. Ve svých prodejnách nabízí především značku Baťa, sortiment ale doplňuje i mezinárodními značkami jako Adidas, Nike, Power, Salomon, Vans, DC Shoes, New Balance, Columbia a Reebok. Nabídku dětské obuvi směřuje dětem od 1 roku. [16]

**Kritérium F: Důraz na kvalitu dětské obuvi****8 bodů**

Společnost klade důraz na nejvyšší kvalitu nabízeného zboží, při výrobě používá nejvyšší kvalitu kůže, kterou dále podrobuje testům a kvalitativním zkouškám. Tyto výrobky nosí pečeť Bata World Quality Leather. Ve svých prodejnách nabízí odborné poradenství vyškolených prodavačů a měřicí systémy pro správný a vhodný výběr dětské obuvi. [16]

**5.2.1.2 The Timberland Company**

Společnost Timberland (The Timberland Company) navrhuje, vyvíjí a zabývá se prodejem obuvi, oblečení a doplňků pro muže, ženy a děti. Své výrobky nabízí pod značkou



Timberland, Timberland PRO, Timberland Boot Company, SmartWool, Howies a IPATH. [60]

*Kritérium A: Finanční stabilita*

*5 bodů*

V posledních letech byl zaznamenán menší pokles příjmů v podnikových prodejnách, což se projevilo negativně v ziskovosti firmy. Společnost vynakládá investice do otevírání dalších maloobchodních prodejen a zvyšují se tak výdaje na provoz těchto obchodů. Úspěch společnosti stojí především na distribuční síti rozmístěné po světě. V současné době se příjem společnosti opět zvyšuje (v roce 2010 vzrostl o 11 % oproti předchozímu roku) a s tímto rostou i celkové čisté zisky. [60]

*Kritérium B: Známost firmy (značky)*

*2 body*

Na základě průměru bodového hodnocení známosti značky byly této společnosti přiřazeny 2 body.

*Kritérium C: Šíře prodejní sítě*

*a) 4 + b) 1 = 5 bodů*

Společnost působí ve třech oblastech – v Severní Americe, Evropě a Asii. Společnost distribuuje své výrobky do velkoobchodů, prodává prostřednictvím svých 230 maloobchodních prodejen, prostřednictvím nezávislých maloobchodníků specializovaných na outdoor, obuv a sport, nabízí internetový prodej a mj. využívá nezávislé distributory na celém světě. [60]

*Kritérium D: Historie a délka působení na trhu*

*4 body*

Společnost Timberland působí na trhu již více než 50 let, název Timberland ale vznikl až v roce 1973, kdy se pod touto značkou začaly prodávat boty s garancí „waterproof Timberland“. [60]

*Kritérium E: Šíře sortimentu dětské obuvi*

*a) 4 + b) 5 = 9 bodů*

Sortiment dětské obuvi zahrnuje všechny věkové kategorie dětí do 13 let. Firma neustále doplňuje sortiment o nové modely, v současné době nabízí ucelenou kolekci oblečení, bot a doplňků. Podíl sortimentu obuvi na celkových příjmech společnosti v roce 2010 dosáhl 72,5 %. [60]

Dětská obuv Timberland je navržena a konstruována speciálně pro děti s použitím vysoce kvalitních materiálů a důrazem na kvalitní zpracování. [60]

### **5.2.1.3 ECCO Sko A/S**

Společnost Ecco, která na trhu obuvi působí již 48 let, patří mezi světové výrobce obuvi s cílem vyrábět komfortní obuv vysoké kvality. Její vize do budoucna je stát se největší obuvnickou společností na světě. [29]

Ecco se řadí mezi dlouhodobě finančně stabilní společnosti, které nemají potřebu šetřit na výrobním materiálu a slevovat tak z kvality vyráběné obuvi. V posledních letech společnost zaznamenala celosvětově rostoucí poptávku po obuvi značky ECCO, což se významně projevilo na růstu příjmů podniku. Čistý zisk společnosti se však mírně snižuje. Přesto si společnost i v dobách ekonomické krize si udržela jméno prosperující firmy. [28, 29]

Na základě průměru bodového hodnocení známosti značky byly této společnosti přiřazeny 4 body.

Své výrobky prodává ve svých prodejnách a prostřednictvím prodejců obuvi. Firma Ecco provozuje 826 vlastních prodejen situovaných po celém světě, hlavními oblastmi jsou Amerika, Evropa, Afrika, Asie a Pacifik. [29]

Dánská společnost Ecco působí na trhu dětské obuvi již 48 let. [29]

Společnost vyrábí velmi široký sortiment sportovní, společenské i vycházkové módní dětské obuvi pro všechny věkové kategorie dětí. [29]

Před vstupem do výroby je veškerý materiál a kůže je kontrolován a testován, aby zaručoval požadavky kladené na kvalitu. Výrobky nejsou testovány jen pomocí strojů, ale přímo na lidské noze. Společnost se zaměřuje především na zdravé obouvání dětí. Dětské boty jsou testovány v reálném prostředí – ve školkách a školách. [28]

#### **5.2.1.4 Nike Inc.**

Je předním světovým návrhářem, prodejcem a distributorem originální sportovní obuvi, oděvů, vybavení a doplňků pro celou řadu sportů a pohybových činností. Společnost Nike je největším prodejcem sportovní obuvi a oblečení na světě. Mezi dceřiné společnosti vlastněné společností Nike Inc. patří Converse Inc., společnost Cole Haan Holdings Incorporated, společnost Umbro Ltd. A Hurley International LLC. [45]

Finanční situace společnosti je dlouhodobě stabilní, společnost je dlouhodobě zisková s převážně rostoucí tendencí a úspěšně se vyrovnává s nepříznivým působením negativních makroekonomických faktorů. [45]

Na základě průměru bodového hodnocení známosti značky bylo této společnosti přiřazeno 9 bodů.

Své produkty prodává prostřednictvím široké sítě vlastních značkových prodejen Nike a Niketown, umístěných ve velkých městech, prostřednictvím specializovaných obchodů se sportovními potřebami, prodejen výrobních závodů, velkoprodejen a také prostřednictvím distributorů a přes internet ve více než 170 zemích světa. Společnost provozuje po celém světě zhruba 430 vlastních prodejen Nike, včetně prodejen výrobních závodů. Teritorium, na kterém působí, rozděluje do šesti geografických segmentů, z nich každý působí převážně v jednom odvětví (návrh, výroba, marketing, prodej). Těmito segmenty jsou: severní Amerika, západní Evropa, střední a východní Evropa, Čína, Japonsko a rozvíjející se trhy. [45]

*Kritérium D: Historie a délka působení na trhu*

*4 body*

Společnost NIKE, Inc. sídlí ve státě Oregon a na trhu působí od roku 1968. [45]

*Kritérium E: Šíře sortimentu dětské obuvi*

*a) 5 + b) 5 = 10 bodů*

Společnost Nike nabízí velmi široký sortiment sportovní dětské obuvi rozdělený dle pohlaví a použití pro všechny věkové kategorie dětí. [45]

*Kritérium F: Důraz na kvalitu dětské obuvi*

*7 bodů*

Společnost Nike klade vysoký důraz na kvalitu vyráběných výrobků a inovaci svých produktů. V rámci kategorie dětské obuvi přizpůsobuje svou výrobu požadavkům dětského chodidla. [45]

### **5.2.1.5 Adidas Group**

Společnost Adidas Group, zahrnující značky Adidas, Reebok, TaylorMade a Rockport, se snaží být světovým lídrem v oboru sportovního zboží. Společnost je po firmě Nike druhým největším výrobcem sportovního zboží na světě. [14]

*Kritérium A: Finanční stabilita*

*7 bodů*

Adidas Group patří mezi expandující firmy, její prodeje a zisky za posledních několik let vykazují rostoucí charakter. Dle kategorie produktů se obuv podílí na tržbách společnosti 45 %. [14]

*Kritérium B: Známost firmy (značky)*

*9 bodů*

Na základě průměru bodového hodnocení známosti značky bylo této společnosti přiřazeno 9 bodů.

*Kritérium C: Šíře prodejní sítě*

*a) 5 + b) 3 = 8 bodů*

Své výrobky nabízí konečným spotřebitelům prostřednictvím svých značkových kamenných prodejen nebo výrobních prodejen, prodejců obuvi nebo sportovního zboží a prostřednictvím webových stránek. V rámci světového trhu společnost rozděluje své působení do několika geografických segmentů – západní Evropa, evropské rozvíjející se trhy, Severní Amerika, Latinská Amerika, Čína a ostatní asijské trhy. V rámci své maloobchodní

činnosti, zaměřené na značky Adidas a Reebok, společnost provozuje celkem 2 270 prodejen (Adidas = 1712 prodejen, Reebok = 558 prodejen). [14]

*Kritérium D: Historie a délka působení na trhu*

6 bodů

Značka Adidas je součástí světového trhu se sportovním zbožím od roku 1949. [14]

*Kritérium E: Šíře sortimentu dětské obuvi*

a) 3 + b) 5 = 8 bodů

Jedním z cílových trhů společnosti je segment dětí, na který se zaměřuje rozsáhlou nabídkou sportovního oblečení, potřeb a vybavení, ale i širokým sortimentem sportovní dětské obuvi pro všechny věkové kategorie dětí. [14]

*Kritérium F: Důraz na kvalitu dětské obuvi*

6 bodů

Společnost se zaměřuje na výrobu kvalitní atletické sportovní obuvi. [14]

#### **5.2.1.6 GEOX S.p.A**

Italský výrobce obuvi a oblečení značky Geox působí na trhu od 90. let 20. stol. a jeho posláním je navrhovat, vyrábět, prodávat a distribuovat široký sortiment obuvi a oblečení určený pro všechny věkové kategorie mužů, žen a dětí. [32]

*Kritérium A: Finanční stabilita*

6 bodů

Finanční situace firmy je dlouhodobě stabilní, firma neustále investuje do budování nových prodejen. Zisky firmy jsou v posledních letech stabilní až mírně rostoucí. Obuv se na tržbách firmy podílí zhruba 87 %. [32]

*Kritérium B: Známost firmy (značky)*

4 body

Na základě průměru bodového hodnocení známosti značky byly této společnosti přiřazeny 4 body.

*Kritérium C: Šíře prodejní sítě*

a) 5 + b) 3 = 8 bodů

Společnost je rozšířena do 103 zemí ve světě, mezi nejdůležitější trhy patří Itálie, Německo, Francie a Španělsko. Působí na trzích severní Ameriky, Latinské Ameriky, Evropy, a Asie. Své prodejny situuje do hlavních světových měst. Prodejny se vyznačují svou prostorností, čistotou a luxusem, část prodejen je zaměřena speciálně na děti. Kromě svých

vlastních prodejen, kterých firma provozuje ve světě zhruba 1000, také distribuuje své produkty prostřednictvím dalších maloobchodníků. [32]

*Kritérium D: Historie a délka působení na trhu*

*2 body*

Společnost Geox působí na trhu obuvi a oblečení od 90. let. [32]

*Kritérium E: Šíře sortimentu dětské obuvi*

*a) 3 + b) 3 = 6 bodů*

Společnost se svým sortimentem obuvi a oblečení zaměřuje na všechny věkové kategorie mužů a žen. V nabídce dětské obuvi se ale omezuje především na starší děti. Značka Geox působí dojemem luxusnějších výrobků, vyniká kvalitními a propracovanými výrobky, sortiment obuvi (zejména dětské) je ale užší. [32]

*Kritérium F: Důraz na kvalitu dětské obuvi*

*4 body*

Výrobky této společnosti se vyznačují vysokou inovativností zejména v oblasti vytváření nových technologických řešení tak, aby produkty zajišťovaly dostatečnou prodyšnost a nepropustnost. Společnost se snaží neustále zlepšovat své produkty a investuje tak značné finanční prostředky do výzkumu. [32]

#### **5.2.1.7 IMAC Spa Group**

Výrobky této společnosti jsou prodávány na významných mezinárodních trzích pod značkou IMAC, Primigi a Igi&Co. Na trhu s dětskou obuví působí zejména se značkou **Primigi**. Tato značka se postupně stává stále oblíbenější a vyhledávanější na trhu s dětskou obuví. [48, 35]

*Kritérium A: Finanční stabilita*

*6 bodů*

Za dobu svého působení zaznamenává spol. IMAC úspěchy a řadí se mezi finančně stabilní a ziskové firmy. Během posledních let se pohyboval čistý zisk společnosti na stabilní až mírně rostoucí úrovni. Do budoucna je jejím cílem další expanze a růst. [35]

*Kritérium B: Známost firmy (značky)*

*2 body*

Na základě průměru bodového hodnocení známosti značky byly této společnosti přiřazeny 2 body.

**Kritérium C: Šíře prodejní sítě****a) 0 + b) 1 = 1 bod**

Italská společnost IMAC své výrobky dodává do celého světa, vlastní prodejny Primigi zatím ale situuje pouze na území Itálie (zhruba 35). Zaměřuje se na prodej prostřednictvím nezávislých distributorů a maloobchodníků. [48]

**Kritérium D: Historie a délka působení na trhu****2 body**

Výrobce obuvi IMAC S.p.A vstoupil na italský a mezinárodní trh v roce 1985. [48]

**Kritérium E: Šíře sortimentu dětské obuvi****a) 5 + b) 4 = 9 bodů**

Sortiment obuvi rozděluje do třech věkových kategorií dětí do 10 let. Pro konečné zákazníky je značka Primigi známá poměrem kvality a ceny a nabízí jim široký výběr dětské obuvi pro různé příležitosti. [48]

**Kritérium F: Důraz na kvalitu dětské obuvi****10 bodů**

Na trhu s dětskou obuví působí zejména se značkou Primigi, pod kterou nabízí vysoce kvalitní obuv navrženou s ohledem na vývoj dítěte a zajištění jeho pohodlí, mj. s důrazem na aktuální trendy a módu. Své prodejny přizpůsobuje dětem a při dětské obuvi poskytuje profesionální poradenství. [48]

**5.2.1.8 Puma AG**

Německá firma Puma AG je jednou z předních světových společností zabývajících se návrhem a vývojem módní a sportovní obuvi, oděvů a doplňků. Její pozice je na třetím místě největšího výrobce sportovního zboží na světě (za firmou Adidas a Nike). Kromě známé značky PUMA pod tuto společnost spadají také značky Cobra Golf and Tretorn. [13]

**Kritérium A: Finanční stabilita****5 bodů**

Finanční situace firmy je stabilní, společnost ale zaznamenala mírné kolísání v příjmech a ziscích, zejména kvůli vysokým nákladům na expanzi. Přesto jsou její zisky dlouhodobě vysoké. [13]

**Kritérium B: Známost firmy (značky)****9 bodů**

Na základě průměru bodového hodnocení známosti značky bylo této společnosti přiřazeno 9 bodů.

**Kritérium C: Šíře prodejní sítě****a) 5 + b) 1 = 6 bodů**

V současné době společnost PUMA dodává své výrobky do více než 120 zemí světa. Své působení rozděluje do třech geografických segmentů – EMEA (Europe, the Middle East and Africa), Amerika, Asie a Pacifik. Společnost provozuje rozsáhlou síť svých obchodů a stále investuje do rozšiřování své vlastní maloobchodní sítě prodejen (přes 200). Své výrobky mj. distribuuje po celém světě prostřednictvím nezávislých prodejců sportovního vybavení a obuvi přes své webové stránky. [13]

**Kritérium D: Historie a délka působení na trhu****6 bodů**

Společnost byla založena v Německu v roce 1948. [13]

**Kritérium E: Šíře sortimentu dětské obuvi****a) 3 + b) 5 = 8 bodů**

V oblasti dětské obuvi nabízí poměrně široký sortiment obuvi pro všechny věkové kategorie zaměřené na klasickou sportovní obuv či se speciálním zaměřením. [13]

**Kritérium F: Důraz na kvalitu dětské obuvi****5 bodů**

Tento výrobce obuvi vyrábí kvalitní produkty pro všechny cílové skupiny, ale nezaměřuje se konkrétně na zdravé obouvání dětí. [13]

**5.2.1.9 New Balance**

Společnost New Balance je americký výrobce a prodejce sportovní obuvi, oděvu a doplňků. Tato společnost v dnešní době zahrnuje několik značek - New Balance, Dunham, PF Flyers, Aravon, Warrior and Brine. [43]

**Kritérium A: Finanční stabilita****5 bodů**

Finanční situace podniku je dlouhodobě stabilní, zisky se pohybují v posledních letech na obdobné úrovni. [43]

**Kritérium B: Známost firmy (značky)****7 bodů**

Na základě průměru bodového hodnocení známosti značky bylo této společnosti přiřazeno 7 bodů.



**Kritérium C: Šíře prodejní sítě****a) 2 + b) 1 = 3 body**

Své výrobky distribuuje do celého světa prostřednictvím nezávislých maloobchodníků, zejména prodejen se sportovním vybavením a obuví. Provozuje také 200 svých vlastních prodejen, které má umístěny převážně v Americe. [43]

**Kritérium D: Historie a délka působení na trhu****7 bodů**

Společnost má dlouholetou historii, obuv začala vyrábět již v roce 1938. Za léta svého působení si vybudovala silnou pozici známého amerického výrobce sportovní obuvi. [43]

**Kritérium E: Šíře sortimentu dětské obuvi****a) 4 + b) 5 = 9 bodů**

Svou kolekci značky New Balance zaměřuje především na obuv a to jak pro dospělé, tak pro děti. Nabízí široký sortiment dětské sportovní obuvi zaměřený na všechny věkové kategorie dětí. [43]

**Kritérium F: Důraz na kvalitu dětské obuvi****7 bodů**

Při výrobě se zvláště zaměřuje na kvalitu a zdravé obouvání dětí, při výrobě používá speciální kvalitní materiály a technologie. [43]

**5.2.1.10 Keen Inc.**

Společnost Keen Inc. je americký výrobce především outdoorové obuvi pro ženy, muže a děti se sídlem v Oregonu. Své výrobky distribuuje do celého světa. [62]

**Kritérium A: Finanční stabilita****5 bodů**

Tato společnost zaznamenává stabilní zisky, vzhledem ke krátkému působení na trhu se neustále rozšiřuje. [52]

**Kritérium B: Známost firmy (značky)****5 bodů**

Na základě průměru bodového hodnocení známosti značky bylo této společnosti přiřazeno 5 bodů.

**Kritérium C: Šíře prodejní sítě****a) 3 + b) 1 = 4 body**

Společnost Keen Inc. dodává své výrobky téměř do celého světa a to prostřednictvím svých specializovaných prodejen, kterých vlastní zhruba 200. Rozšířenějším formátem jsou tzv. „shop-in-shopy“ v prodejnách se sportovním a outdoorovým zbožím (především Rock Point a Hannah). Své výrobky mj. prodává také prostřednictvím „on-line shopů“. Mimo Ameriky má pouze 2 prodejny v Evropě. [52]

**Kritérium D: Historie a délka působení na trhu****0 bodů**

Americká značka Keen je na outdoorovém trhu poměrně nová, společnost začala působit v roce 2003. [62]

**Kritérium E: Šíře sortimentu dětské obuvi****a) 3 + b) 5 = 8 bodů**

Na děti se ve svém sortimentu speciálně zaměřuje a to nabídkou širokého sortimentu specializované dětské outdoorové obuvi či obuvi pro volný čas. Tuto nabídku směřuje dětem od předškolního věku až po nejstarší děti. [52]

**Kritérium F: Důraz na kvalitu dětské obuvi****7 bodů**

Společnost Keen klade při výrobě svých produktů vysoký důraz na kvalitu a ochranu dětské nohy. [52]

**5.2.1.11 Crocs Inc.**

Společnost Crocs Inc. je světovým výrobcem, distributorem a prodejcem značkové obuvi a doplňků pro muže, ženy a děti. [21]

**Kritérium A: Finanční stabilita****4 body**

Finanční situace firmy je dlouhodobě stabilní, společnost vykazuje dlouhodobě zisky. V posledních letech se sice příjmy společnosti zvyšují, ale čistý zisk se zejména díky expanzi a otevírání nových prodejen snižuje. [21]

**Kritérium B: Známost firmy (značky)****6 bodů**

Na základě průměru bodového hodnocení známosti značky bylo této společnosti přiřazeno 6 bodů.

**Kritérium C: Šíře prodejní sítě****a) 4 + b) 1 = 5 bodů**

Své výrobky prodává ve více než 90 zemích světa prostřednictvím mezinárodních maloobchodníků a distributorů, ale také prostřednictvím vlastních provozovaných maloobchodních prodejen, stánků a internetových stránek. Společnost provozuje v Americe, Evropě a Asii přibližně 138 maloobchodních prodejen, 164 prodejních kiosků a 76 outletových prodejen. [21]

**Kritérium D: Historie a délka působení na trhu****0 bodů**

Společnost nemá dlouholetou historii, na trhu působí teprve od roku 2002. [21]

**Kritérium E: Šíře sortimentu dětské obuvi****a) 4 + b) 4 = 8 bodů**

Svým sortimentem se zaměřuje na speciální módní obuv, která se stala během let působení firmy velmi známou a oblíbenou (viz. obr. 5.1). Pod značkou Crocs společnost nabízí široký sortiment tohoto druhu obuvi a to jak pro dospělé, tak pro děti. Svou nabídku obuvi různého zaměření stále rozšiřuje. [21]



Obr. 5.1: Dětská obuv Crocs, zdroj: [20]

**Kritérium F: Důraz na kvalitu dětské obuvi****4 body**

Firma při výrobě obuvi používá speciální materiál Croslite, který zajišťuje lehkost a pohodlnost obuvi. Konkrétně na zdravé obouvání dětí se ale tato společnost nezaměřuje.

**5.2.1.12 Skechers U.S.A., Inc.**

Americká společnost Skechers navrhuje a prodává značkovou sportovní obuv pro muže, ženy a děti. [53]

**Kritérium A: Finanční stabilita****7 bodů**

Finanční situace společnosti je stabilní, za posledních pět let firma zaznamenává rostoucí tendenci zisků i prodeje. [53]

**Kritérium B: Známost firmy (značky)****4 body**

Na základě průměru bodového hodnocení známosti značky byly této společnosti přiřazeny 4 body.

**Kritérium C: Šíře prodejní sítě****a) 4 + b) 1 = 5 bodů**

Zabývá se především velkoobchodním prodejem a prodejem prostřednictvím distributorů (a to jak na domácím trhu, tak na zahraničním). Kromě této činnosti provozuje síť maloobchodních prodejen třech formátů, celkem přibližně 288 (z toho pouze 44 situovaných mimo území Spojených Států), své produkty mj. prodává i prostřednictvím webových stránek. Obuvnická společnost Skechers působí na americkém, evropském i asijském trhu. [53]

**Kritérium D: Historie a délka působení na trhu****1 bod**

Na trhu působí od roku 1992 a od té doby své výrobky rozšířila téměř do celého světa. [53]

**Kritérium E: Šíře sortimentu dětské obuvi****a) 3 + b) 5 = 8 bodů**

Výrobce Skechers se částí kolekce zaměřuje na děti všech věkových skupin. Vyrábí široké spektrum sportovní, ale i vycházkové obuvi. Sortiment vyráběné dětské obuvi ale není příliš široký. Společnost se vyznačuje vysokou inovativností ve výrobě a použitých technologiích, zákazníkům tak nabízí moderní a ojedinělou pestrou nabídku obuvi. [53]

**Kritérium F: Důraz na kvalitu dětské obuvi****5 bodů**

Výrobky vyráběné pod značkou Skechers se vyznačují kvalitním zpracováním a inovativností. Společnost se ve své strategii ale nezaměřuje konkrétně na zdravé obouvání dětí.

**5.2.1.13 C&J Clark International Ltd.**

Společnost C&J Clark International Ltd., lépe známá jako Clarks, je předním světovým výrobcem a prodejcem obuvi pod značkami Clarks, Bostonian, Pr!vo, Indigo, K Shoes a Ravel Shoes sídlící ve Velké Británii. Dětskou obuv vyrábí pod značkou Clarks. [15]

*Kritérium A: Finanční stabilita**7 bodů*

Společnost je 33. největší soukromou firmou ve Velké Británii, která je finančně velice stabilní s rostoucí ziskovostí a prodejem. [15]

*Kritérium B: Známost firmy (značky)**4 body*

Na základě průměru bodového hodnocení známosti značky byly této společnosti přiřazeny 4 body.

*Kritérium C: Šíře prodejní sítě**a) 4 + b) 1 = 5 bodů*

C&J Clark se stala globální obuvnickou značkou, která působí v Evropě, Spojených státech a východní Asii. Nejvýznamnějšími trhy jsou pro společnost Německo, Japonsko, Čína, země Beneluxu, Španělsko a Itálie. [15]

Společnost prodává své výrobky v obchodních domech a prostřednictvím internetu ve více než 150 zemích světa. C&J Clark provozuje asi 550 vlastních prodejen umístěných celosvětově. Co se týče konkrétně prodejen Clarks, společnost otevřela více než 100 prodejen po celém světě a tento počet rychle stoupá. [15]

*Kritérium D: Historie a délka působení na trhu**10 bodů*

Společnost C&J Clark International Ltd byla založena v roce 1825. Za léta svého působení si vybudovala tradici známé obuvnické firmy nejen na britském trhu. [15]

*Kritérium E: Šíře sortimentu dětské obuvi**a) 5 + b) 5 = 10 bodů*

Ve svém sortimentu obuvi značky Clarks nabízí velice široký sortiment obuvi různého zaměření určený pro všechny věkové kategorie dětí, od batolat až po věkovou skupinu do 12 let. [19]

*Kritérium F: Důraz na kvalitu dětské obuvi**10 bodů*

Úspěch firmy staví na individuálním designu vyráběné obuvi, výjimečném komfortu a vysoce kvalitních a odborných službách. Na správné obouvání dětí se zaměřuje nejen ve výrobě, ale i ve svých marketingových kampaních zaměřených na rodiče dětí. Jednou z nich je rozsáhlá kampaň „Back to school with Clarks.“ Společnost tedy klade vysoký důraz na nabízení správné padnoucí a pohodlné dětské obuvi pro jejich zdravý růst. Ve svých prodejnách zajišťuje odborné poradenství při výběru dětské obuvi. [15, 19]

#### 5.2.1.14 Falc S.p.A

Společnost Falc S.p.A. je italský výrobce obuvi působící na trhu od roku 1974. Své výrobky prodává pod značkami Naturino, Falcotto, Voile Blanche a W6YZ. Dětskou obuv nabízí především pod značkami **Naturino a Falcotto**.

##### *Kritérium A: Finanční stabilita*

7 bodů

Finanční situace firmy je stabilní, společnost dlouhodobě zaznamenává rostoucí prodeje a zisky a rozšiřuje svou působnost do dalších zemí. [30]

##### *Kritérium B: Známost firmy (značky)*

3 bodů

Na základě průměru bodového hodnocení známosti značky byly této společnosti přiřazeny 3 body.

##### *Kritérium C: Šíře prodejní sítě*

a) 4 + b) 0 = 4 body

Mezinárodní úspěch této společnosti závisí především na neustále se rozšiřující distribuční síti, která zahrnuje více než 5 000 prodejních míst. Prostřednictvím svých 50 prodejen nabízí své produkty na všech hlavních světových trzích v USA, Kanadě, Číně, Francii a Německu. [30]

##### *Kritérium D: Historie a délka působení na trhu*

2 body

Společnost působí na trhu s dětskou obuví od roku 1982, za tuto dobu začala působit mezinárodně a stala se globální obuvnickou společností. [30]

##### *Kritérium E: Šíře sortimentu dětské obuvi*

a) 3 + b) 4 = 7 bodů

Svým poměrně širokým sortimentem dětské obuvi značek Falcotto a Naturino pokrývá všechny kategorie dětí od 2 do 12 let. [42]

##### *Kritérium F: Důraz na kvalitu dětské obuvi*

10 bodů

Společnost se zaměřuje především na zdravé obouvání dětí a tomuto také přizpůsobuje výrobu a použité materiály. Naturino boty umožní úplnou svobodu pohybu a zajišťují tak správný vývoj kostí a kloubů. [42]

## 5.2.2 Obchodní řetězce s obuví a sportovním vybavením

Do této kategorie jsem zahrнула obchodní řetězce s obuví či sportovním vybavením, které působí celosvětově nebo mezinárodně, popř. disponují širokou sítí svých prodejen.

### 5.2.2.1 Deichmann Group

Německá společnost Deichmann je největším prodejcem obuvi v Evropě zaměřující se na muže, ženy a děti. V nabídce pro všechny věkové kategorie nabízí ve svých prodejnách cenově příznivou kvalitní obuv pro široké vrstvy obyvatelstva. Značky jako Graceland, Victory nebo Medicus nabízejí možnost individuálně oslovit různé cílové skupiny. Tyto značky společnost v posledních letech doplnila dalšími známými značkami jako je Elefanten, Gallus a AM. [26]

#### *Kritérium A: Finanční stabilita*

8 bodů

Společnost v oblasti tržeb dlouhodobě zaznamenává růst. S nárůstem tržeb o 12,5 % docílila skupina Deichmann v obchodním roce 2010 největšího přírůstku za posledních 20 let. Příjmy vzrostly z 3.4 mld. Eur na 3.93 mld. Stejnou tendenci měly i čisté zisky společnosti. [26]

#### *Kritérium B: Známost firmy (značky)*

8 bodů

Na základě průměru bodového hodnocení známosti firmy bylo této společnosti přiřazeno 8 bodů.

#### *Kritérium C: Šíře prodejní sítě*

a) 3 + b) 3 = 6 bodů

Koncem roku 2010 provozovala skupina po celém světě 2939 filiálek. Společnost působí v 21 zemích světa na území Ameriky a Evropy. Posledních deset let Deichmann provozuje i internetový obchod. V roce 2011 je plánováno otevřít dalších 240 poboček a rozšířit svou působnost na srbský trh. [59]

#### *Kritérium D: Historie a délka působení na trhu*

9 bodů

Kořeny této společnosti sahají do roku 1913, kdy Heinrich Deichmann začal v Německu vyrábět obuv. Společnost se začala více rozrůstat v poválečném období, kdy zakládat pobočky v Německu, později se rozšiřovala její působnost i do ostatních zemí. [26]

*Kritérium E: Šíře sortimentu dětské obuvi*

*a) 5 + b) 5 = 10 bodů*

Společnost nabízí široký sortiment dětské obuvi různých značek, významné zastoupení v této kategorii mají značky Elefanten, Bären-Schuhe a Yorik. Obuv je určena pro všechny věkové kategorie dětí.

*Kritérium F: Důraz na kvalitu dětské obuvi*

*9 bodů*

Aby byla kvalita na dobré úrovni, spolupracuje DEICHMANN s různými zkušebními ústavy. Každý výrobek je podroben zkoušce na škodlivé látky. Kontroluje se také kvalita materiálu a vhodný tvar. [26]

Ve svých prodejnách vyhrazuje dětem speciální prostory. Na tuto kategorii se zaměřuje vysoce kvalitní obuv značky Elefanten. Ve svých prodejnách zajišťuje odborné poradenství a měření délky i šířky nohou pomocí plastových měřících systémů. [26]

### **5.2.2.2 LEDER & SCHUH Group (Humanic)**

Rakouská společnost LEDER & SCHUH AG Graz patří se svými 270 pobočkami nejen k největším, ale i nejmodernějším obuvnickým firmám v Evropě. Společnost vlastní na evropském trhu dceřiné společnosti Humanic, Corti, Dominici, Jello and Shoe 4 You. Důležitým článkem společnosti je především společnost **Humanic** s nejvyšším počtem prodejen z uvedených dceřiných společností. [38]

*Kritérium A: Finanční stabilita*

*6 bodů*

Společnost LEDER & SCHUH, vlastníci dceřinou společností Humanic, zaznamenává v posledních letech rostoucí tendenci tržeb. Tržby se v roce 2010 zvýšily o 9,4 % oproti předchozímu roku. Zisky společnosti během posledních let vykazují taktéž rostoucí tendence. [38]

*Kritérium B: Známost firmy (značky)*

*5 bodů*

Na základě průměru bodového hodnocení známosti firmy bylo této společnosti přiřazeno 5 bodů.



*Kritérium C: Šíře prodejní sítě**a) 2 + b) 1 = 3 body*

Tato firma nepůsobí v současné době celosvětově, ale pouze na území Evropy. Společnost **Humanic**, s nejvyšším počtem prodejen z uvedených dceřiných společností, provozuje v 11 zemích Evropy celkem 170 vlastních prodejen. [34]

*Kritérium D: Historie a délka působení na trhu**10 bodů*

Společnost Humanic má více než 100 letou zkušenost na obuvnickém trhu. První prodejny byly otevřeny již v roce 1907. [34]

*Kritérium E: Šíře sortimentu dětské obuvi**a) 4 + b) 5 = 9 bodů*

V prodejnách Humanic najdou zákazníci nejen společenskou a ležérní dámskou, pánskou a dětskou obuv, ale i obuv pro sport a volný čas. Humanic nabízí poměrně široký sortiment módní dětské obuvi různých značek pro děti všech věkových skupin. [34]

*Kritérium F: Důraz na kvalitu dětské obuvi**5 bodů*

Zboží nabízené v prodejnách Humanic se vyznačuje kvalitou a módním designem. V prodejnách jsou k dispozici základní měřicí systémy a odborný personál. [34]

### 5.2.2.3 Next Plc.

Společnost Next Plc. je britským obchodníkem s kvalitním módním zbožím zahrnujícím oděvy, obuv a doplňky pro muže, ženy a děti působící celosvětově, zejména ale na evropském trhu. [44]

*Kritérium A: Finanční stabilita**5 bodů*

Příjmy společnosti se během posledních let pohybovaly na stejné úrovni, zisky společnosti ale během posledních let vykazovaly rostoucí tendenci, kromě roku 2009, kdy byl zaznamenán mírný pokles. Rok 2010 byl již ale opět úspěšným a firma zaznamenala významné zvýšení zisků. [44]

*Kritérium B: Známost firmy (značky)**7 bodů*

Na základě průměru bodového hodnocení známosti firmy bylo této společnosti přiřazeno 7 bodů.

**Kritérium C: Šíře prodejní sítě****a) 3 + b) 2 = 5 bodů**

Společnost Next distribuuje své zboží prostřednictvím tří kanálů – vlastní prodejní sítě obchodů, internetu a distributorů působících celosvětově v 30 zemích. Vlastních prodejen provozuje na území Evropy zhruba 500, mimo Evropu dalších 180 (zejména v Americe). [44]

**Kritérium D: Historie a délka působení na trhu****2 body**

Společnost působí na trhu se značkou Next od roku 1982. [44]

**Kritérium E: Šíře sortimentu dětské obuvi****a) 2 + b) 5 = 7 bodů**

Ve svém sortimentu nabízí obuv pro různé příležitosti od domácí obuvi po slavnostní obutí pro všechny věkové kategorie dětí. Sortiment dětské obuvi nabízený on-line je široký, protože se ale společnost specializuje i na prodej dalšího zboží mimo obuvi, není nabídka dětské obuvi v prodejnách příliš velká. [44]

**Kritérium F: Důraz na kvalitu dětské obuvi****3 body**

Společnost nabízí kvalitní a luxusnější obuv, ale nezaměřuje se konkrétně na zdravý vývoj dětských nohou. V prodejnách nabízí základní přeměření délky nohy. [44]

**5.2.2.4 Hamm Reno Group (RENO)**

Německá společnost RENO je od roku 2005 dceřinou společností skupiny Hamm Reno Group. Tato skupina je předním prodejcem obuvi v Evropě. Společnost Reno, zabývající se prodejem obuvi pro muže, ženy a děti je nejsilnějším článkem této skupiny s přibližně 750 prodejnami ve 20 zemích. [50]

**Kritérium A: Finanční stabilita****7 bodů**

Obuvnická společnost RENO zaznamenává za dobu svého působení v rámci skupiny Hamm Reno Group významný růst. Společnost je expandující firmou, rozšiřuje oblast svého působení na další nové trhy a zaznamenává rostoucí tendenci zisků. [50]

**Kritérium B: Známost firmy (značky)****6 bodů**

Na základě průměru bodového hodnocení známosti firmy bylo této společnosti přiřazeno 6 bodů.

**Kritérium C: Šíře prodejní sítě****a) 3 + b) 2 = 5 bodů**

Prodejce obuvi RENO provozuje v celkem 20 zemích přes 750 vlastních prodejen a svou prodejní síť neustále rozšiřuje. Prodejny umísťuje převážně v městských lokalitách a nákupních centrech. Působí v Evropě, Blízkém východě a Asii. [50]

**Kritérium D: Historie a délka působení na trhu****0 bodů**

Tato obuvnická firma je na trhu poměrně nováčkem, od roku 2005 působí v rámci skupiny Hamm Reno Group. [50]

**Kritérium E: Šíře sortimentu dětské obuvi****a) 5 + b) 5 = 10 bodů**

Společnost RENO nabízí ve svých prodejnách široký výběr pánské, dámské a dětské a sportovní obuvi známých mezinárodních značek jako je Esprit, EDC, s.Oliver, Docker. Zákazníci zde naleznou širokou škálu obuvi značek a mezinárodní značky životního stylu módy, jako je Esprit, Young Spirit, EDC, s.Oliver, Docker`s, Mercedes, Bugatti a Bama. [50]

V sortimentu dětské obuvi nabízí módní výrobky různorodého zaměření určené pro všechny věkové kategorie dětí. [50]

**Kritérium F: Důraz na kvalitu dětské obuvi****10 bodů**

Společnost RENO zahájila kampaň s názvem „Iniciativa pro zdravější nohy dětí“. Ve spolupráci s vědci a odborníky používá od roku 2009, jako jeden z mála prodejců obuvi, nejnovější měřicí scanner nohou 3E. Tento systém je dostupný zákazníkům ve všech prodejnách obuvi RENO. Společnost podporuje zdravý vývoj dětských chodidel, klade důraz na jedinečnost každé dětské nohy a tomuto přizpůsobuje své výrobky. Přikládá velký význam nejen správnému velikostnímu označení obuvi, ale i tvaru dětské nohy. [50]

**5.2.2.5 Mackintosh Retail Group (Brantano)**

Obchodní řetězec s obuví Brantano působí na trhu od roku 1998. Tato společnost se stala v roce 2008 dceřinou společností skupiny Mackintosh Retail Group, významného průmyslového prodejce nejenom módy a obuvi, ale působící i v oblasti automobilového průmyslu a telekomunikací. [40]

**Kritérium A: Finanční stabilita****7 bodů**

Skupina Macintosh usiluje o dlouhodobý růst zisku především tím, že neustále inovuje a rozšiřuje své vlastní maloobchodní formáty a aliance. Jen v roce 2010 vzrostl čistý zisk této skupiny oproti předchozímu období o 27 %. Společnost Brantano se na tomto růstu zisku významně podílí. [40]

**Kritérium B: Známost firmy (značky)****2 body**

Na základě průměru bodového hodnocení známosti firmy bylo této společnosti přiřazeno 2 body.

**Kritérium C: Šíře prodejní sítě****a) 2 + b) 1 = 3 body**

Britská společnost Brantano působí se svými 150 prodejny na území Velké Británie, Belgie a Nizozemí. [17]

**Kritérium D: Historie a délka působení na trhu****1 bod**

Obchodní řetězec Brantano začal působit na britském trhu v roce 1998 a postupně rozšiřoval svou působnost do dalších zemí. [17]

**Kritérium E: Šíře sortimentu dětské obuvi****a) 5 + b) 5 = 10 bodů**

Společnost Brantano nabízí ve své kolekci „Boty pro celou rodinu“ široký sortiment obuvi různého stylu. V nabídce dětské obuvi nechybí značky jako Ben Sherman, Kickers, Nike nebo Reebok, společnost nabízí mj. i řadu vlastních značek obuvi. Dětskou obuv zaměřuje na všechny věkové kategorie dětí. [17]

**Kritérium F: Důraz na kvalitu dětské obuvi****9 bodů**

Ve svých prodejnách zajišťuje odborné poradenství a základní měřicí systémy pro výběr správné velikosti a typu dětské obuvi tak, aby zajistili správný růst dětských nohou a jejich dostatečnou ochranu. [17]

**5.2.2.6 Hervis International GmbH**

Rakouská společnost Hervis International GmbH, se sídlem v Salzburgu, je dceřinou společností skupiny SPAR Österreichische Warenhandels-AG. Hervis je obchodní řetězec s širokým sortimentem sportovního zboží a obuvi. [54]

**Kritérium A: Finanční stabilita****7 bodů**

Společnost Hervis zaznamenává s růstem počtu prodejen (v roce 2010 otevřela dalších 10 obchodů se sportovním zbožím a obuví) růst tržeb a zisku. Její silnou oporou je skupina SPAR, která dlouhodobě dosahuje vysokých zisků. [33, 54]

**Kritérium B: Známost firmy (značky)****3 body**

Na základě průměru bodového hodnocení známosti firmy byly této společnosti přiřazeny 3 body.

**Kritérium C: Šíře prodejní sítě****a) 2 + b) 1 = 3 body**

Společnost Hervis Sports působí v šesti zemích Evropy se svými 159 prodejnami. Její prodejny jsou situovány v Rakousku, České republice, Maďarsku, Chorvatsku, Rumunsku a Slovinsku. [33]

**Kritérium D: Historie a délka působení na trhu****3 body**

Společnost začala působit na rakouském trhu jako dceřiná společnost skupiny SPAR v roce 1972. [33]

**Kritérium E: Šíře sortimentu dětské obuvi****a) 2 + b) 3 = 5 bodů**

Sportovní řetězec Hervis nabízí ve svém sortimentu mj. sportovní dětskou obuv známých světových značek. Nabízí obuv pro převážně pro starší děti a ve svých prodejnách zákazníkům nenabízí příliš širokou nabídku dětské obuvi. [33]

**Kritérium F: Důraz na kvalitu dětské obuvi****4 body**

Společnost klade důraz na nabídku kvalitního zboží, do svého sortimentu zařazuje nejvyšší sportovní značky. V prodejnách jsou k dispozici základní měřicí systémy délky nohou, řetězec se ale nezaměřuje konkrétně na odborné poradenství v této oblasti. [33]

**5.2.2.7 Intersport Group (Intersport PSC Holding AG)**

Skupina INTERSPORT je celosvětově jedním z největších maloobchodních řetězců se sportovním zbožím. Její vedení sídlí ve švýcarském Bernu.

*Kritérium A: Finanční stabilita**5 bodů*

Firma je dlouhodobě zisková, zisk se ale pohybuje během posledních pěti let téměř na stejné úrovni. [41]

*Kritérium B: Známost firmy (značky)**6 bodů*

Na základě průměru bodového hodnocení známosti firmy bylo této společnosti přiřazeno 6 bodů.

*Kritérium C: Šíře prodejní sítě**a) 4 + b) 5 = 9 bodů*

Společnost Intersport je významným a známým světovým prodejcem sportovního vybavení. Působí na trzích Ameriky, Evropy a Asie se svými prodejny sportovního zboží, kterých má v 39 zemích celkem 5 300 a tento počet každým rokem zvyšuje. [37]

*Kritérium D: Historie a délka působení na trhu**4 body*

Společnost byla založena v Paříži a počátky jejího působení se datují od roku 1968. [37]

*Kritérium E: Šíře sortimentu dětské obuvi**a) 3 + b) 3 = 6 bodů*

Ve svých prodejnách se zaměřuje na širokou nabídku sportovního zboží a obuvi předních světových značek určené pro sport, outdoor a volný čas. Do svého sortimentu obuvi zahrnuje jak kvalitní pánskou, dámskou, tak i dětskou obuv. Zaměřuje se především na kvalitní zboží v oblasti outdoorové obuvi, sortiment dětské obuvi ale v prodejnách není příliš široký a svou nabídku obuvi směřuje spíše na starší děti. [37]

*Kritérium F: Důraz na kvalitu dětské obuvi**4 body*

Řetězec nabízí zákazníkům odborné poradenství při výběru obuvi, oblečení a ostatního sportovního vybavení. Nabízí základní přeměření velikosti chodidel, nezaměřuje se ale konkrétně na zdravé obouvání dětí. Klade důraz na pohodlí zákazníků nakupujících obuv zejména při sportu a outdoorových aktivitách. [37]

### 5.2.2.8 Sport's Direct International plc

Britský obchodní řetězec nabízející oblečení, obuv a doplňky pro sport a volný čas. Tato společnost nabízí své zboží prostřednictvím prodejen SPORTSDIRECT.COM, Lillywhites a Field & Trek cílených na evropský trh. [57]

#### *Kritérium A: Finanční stabilita*

5 bodů

Společnost zaznamenala v posledních pěti letech mírné kolísání čistého zisku. V roce 2010 byl zisk oproti předcházejícímu roku rostoucí. Společnost ale i přesto toto kolísání vykazuje dlouhodobě vysoké zisky. [57]

#### *Kritérium B: Známost firmy (značky)*

3 body

Na základě průměru bodového hodnocení známosti firmy byly této společnosti přiřazeny 3 body.

#### *Kritérium C: Šíře prodejní sítě*

a) 2 + b) 1 = 3 body

Společnost se snaží rozšiřovat svou působnost otevíráním nových prodejen, snaží se vstupovat na nové trhy. V současnosti provozuje celkem 470 prodejen, z toho velkou část zabírají především prodejny SPORTSDIRECT (CELKEM 371) situovány na území Velké Británie, Belgie, Slovinska, Holandska, Kypru, Francie a Lucembursku. [57]

#### *Kritérium D: Historie a délka působení na trhu*

2 body

Společnost byla založena v roce 1982 a v současnosti má vybudovanou pozici největšího sportovního prodejce ve Velké Británii. [56]

#### *Kritérium E: Šíře sortimentu dětské obuvi*

a) 3 + b) 5 = 8 bodů

Obchodní řetězec Sport's Direct nabízí zákazníkům ve svých prodejnách široký sortiment sportovního oblečení a obuvi. V prodejnách je rodičům dostupný široký sortiment dětské sportovní obuvi světových značek jako Dunlop, Slazenger, Lonsdale, Umbro, Adidas, Nike, Reebok a Puma. Nabídka je směřována na všechny věkové kategorie dětí. [56]

#### *Kritérium F: Důraz na kvalitu dětské obuvi*

4 body

Ve svých prodejnách tento sportovní řetězec zajišťuje odborné poradenství především v oblasti sportovního vybavení a oblečení. V kategorii obuvi nabízí zákazníkům

v prodejnách základní měřicí systémy pro výběr správné velikosti obuvi, nezaměřují se však konkrétně na vhodnost obuvi pro konkrétní dítě. [56]

#### **5.2.2.9 SPORT 2000 International GmbH**

SPORT 2000 International GmbH je jedním z předních evropských skupin řetězců se sportovním vybavením, oblečením a obuví provozující více než 3 500 prodejen po celé Evropě.

##### *Kritérium A: Finanční stabilita*

7 bodů

Jednotlivé části této skupiny rozdělené dle místa působení, stejně jako společnost celá, vykazují na základě výsledů posledních let vysoké obraty a zisky, tendence zisku je spolu s rozšiřováním a zakládáním nových prodejen rostoucí. [55]

##### *Kritérium B: Známost firmy (značky)*

6 bodů

Na základě průměru bodového hodnocení známosti firmy bylo této společnosti přiřazeno 6 bodů.

##### *Kritérium C: Šíře prodejní sítě*

a) 2 + b) 4 = 6 bodů

Společnost provozuje celkem 3.500 prodejen v 25 zemích po celé Evropě. Její činnost je řízena regionálními obchodními jednotkami. [55]

##### *Kritérium D: Historie a délka působení na trhu*

2 body

Společnost byla založena v roce 1988 ve Švýcarsku. V roce 1995 se přejmenovala na současný název SPORT 2000 International AG. [55]

##### *Kritérium E: Šíře sortimentu dětské obuvi*

a) 3 + b) 3 = 6 bodů

Ve svých prodejnách rozmístěných po celé Evropě společnost nabízí kromě širokého sortimentu sportovního vybavení a oblečení i dětskou obuv, která ale není hlavním zaměřením této firmy. Tyto prodejny se vyznačují menší rozlohou, nabízený sortiment kategorie dětské obuvi tak není příliš rozsáhlý a je zaměřen především na sportovní a běžeckou obuv. Nabídka dětské obuvi je tak spíše určena starším dětem. [55]



Společnost nabízí ve svých prodejnách vysoce kvalitní sportovní zboží známých světových značek. Zakládá se tak především na kvalitě obuvi pro sportovce. Ve svých prodejnách nabízí základní přeměření chodidel, nezaměřuje se však specificky na cílovou skupinu dětí. [55]

### 5.3 Komparativní analýza definovaných subjektů

Posledním krokem praktické části diplomové práce byla realizace základní komparativní analýzy zkoumaných subjektů. U všech výše popsanych subjektů byl počet bodů každého kritéria vynásoben jeho stanovenou váhou, zjištěnou na základě metody párového porovnání (viz kap. 5.1.2). Tyto výsledky za jednotlivá kritéria byly sečteny a byla tak získána celková suma pro vyhodnocení nejvhodnějšího subjektu pro prodej patentu (viz *tabulka s celkovými výsledky, příloha č. 3*).

#### 5.3.1 Porovnání subjektů dle jednotlivých kritérií

##### Finanční stabilita

Vzhledem ke skutečnosti, že všechny výše vybrané subjekty patří mezi velké obuvnické společnosti, se hodnocení tohoto kritéria pohybovalo převážně ve vyšších úrovních nastavené bodové škály. Tyto obuvnické společnosti zaznamenávají poměrně vysoké zisky, žádná z nich není ztrátová. U některých firem bylo zaznamenáno mírné kolísání zisku během posledních let, které bylo převážně způsobeno expanzí, otevíráním nových prodejen či pronikáním na nové trhy. Společnost, která v této kategorii hodnocení získala největší počet bodů, byl řetězec s obuví **Deichmann**, dále společnosti **Adidas**, **Skechers**, **Clarks**, **Falc**, **RENO**, **Brantano**, sportovní řetězec **Hervis** a **SPORT 2000**. Bodové hodnocení jednotlivých subjektů je součástí *přílohy č. 4*.

Vzhledem k menší důležitosti pro zadavatele nebyla u tohoto kritéria provedena důkladná finanční analýza jednotlivých subjektů za účelem získání přesnějších informací o finančním zdraví firmy. Tato analýza by v případě zájmu majitele patentu mohla být provedena následně u konkrétních doporučených subjektů pro prodej.

##### Známost značky (firmy)

Kritérium „Známost značky“ bylo vyhodnoceno na základě výsledků doplňkového primárního výzkumu. Jako nejznámější značka či firma, která získala v průměru 9 bodů z 10, byla označena společnost **Bat'a** a značky **Adidas**, **Nike** a **Puma**. Naopak jako nejméně známá (s průměrným hodnocením 2 body) byla vyhodnocena značka Primigi, společnost Timberland a obuvnický řetězec Brantano. Průměrné bodové hodnocení všech subjektů je součástí příloh této diplomové práce (*příloha č. 4*).

### Šíře prodejní sítě

Toto kritérium bylo rozděleno do dvou oblastí hodnocení. Zkoumala jsem působnost jednotlivých subjektů na světovém trhu a počet vlastních prodejen společnosti. Detailní bodování těchto podkritérií uvádím v *příloze č. 4*.

Celkové hodnocení šíře prodejní sítě tvořil součet bodů za tyto dvě oblasti hodnocení. Na prvním místě v hodnocení šíře prodejní sítě se umístila společnost **Bat'a**, která získala max. možný počet bodů. Druhou společností, která získala vysoké bodové ohodnocení u tohoto kritéria (celkem 9 bodů), byl řetězec se sportovním zbožím **Intersport**. Mezi společnostmi s širokou prodejní sítí se dle výsledků dále zařadily společnosti **Adidas** a **GEOX**. Nejslabší hodnocení zaznamenala společnost IMAC se svou značkou dětské obuvi Primigi.

### Historie a délka působení na trhu

V rámci tohoto kritéria bylo hodnoceno, jak dlouho již firma působí na obuvnickém trhu. Mezi firmy s nejdelší historií, které mají přes stoletou tradici ve výrobě či prodeji obuvi, patří společnosti **Bat'a**, **Clarks** a prodejce obuvi **Humanic**. Výrobci obuvi Keen, Crosc a prodejce RENO jsou na trhu s obuví nováčkem, s dobou působení méně než 10 let. Bodové hodnocení všech subjektů je součástí *přílohy č. 4*.

### Šíře sortimentu dětské obuvi

Kritérium, posuzující, jak široký je sortiment dětské obuvi u jednotlivých firem, bylo rozděleno do dvou oblastí hodnocení. V první části jsem sledovala celkovou šíři sortimentu dětské obuvi daného výrobce či prodejce, ve druhé části hodnocení jsem se zaměřila na skutečnost, pro jaké věkové kategorie dětí je tento sortiment určen. Detailní bodování těchto podkritérií uvádím v *příloze č. 4*.

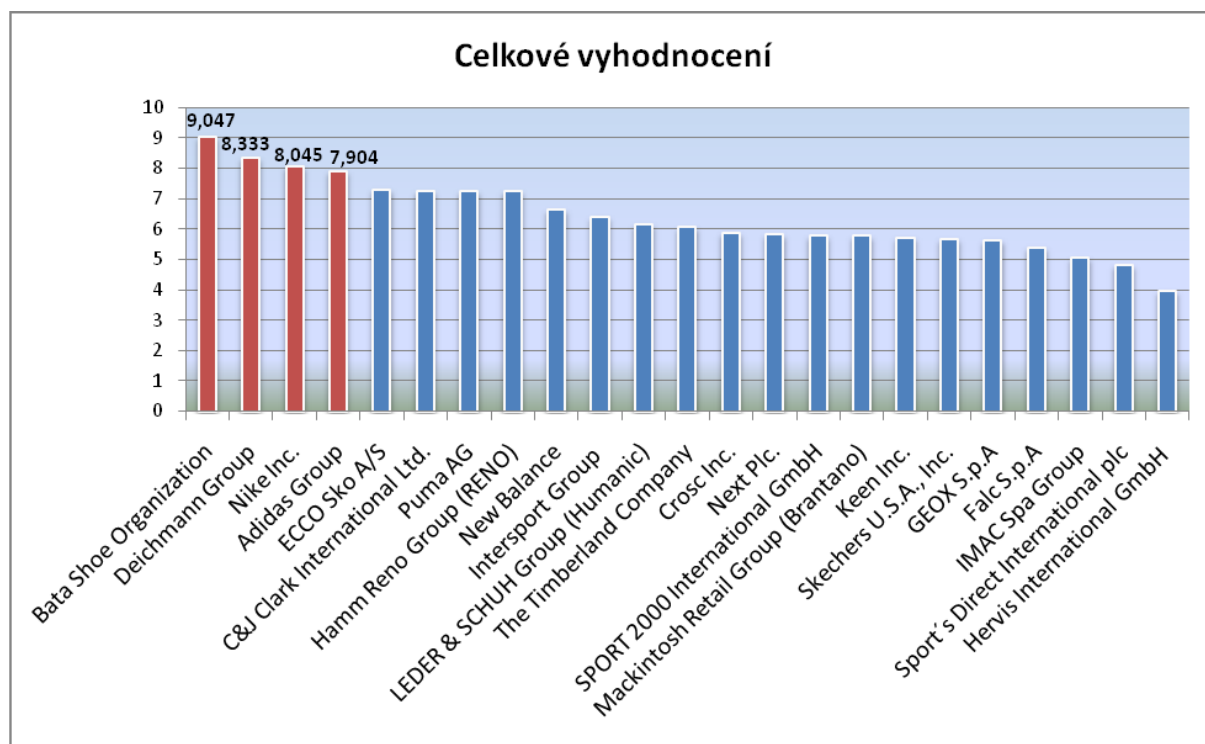
Celkové hodnocení šíře prodejní sítě tvořil součet bodů za tyto dvě oblasti hodnocení. Na základě výsledků analýzy se mezi společnostmi, které získaly nejvyšší max. počet bodů, zařadili výrobci **ECCO**, **Nike**, **Clarks** a obchodní řetězce s obuví **Deichmann**, **RENO** a **Brantano**. Tyto společnosti vyrábí či prodávají velmi široký sortiment dětské obuvi určené pro všechny věkové kategorie dětí. Nejnižší hodnocení v této oblasti získaly převážně obchodní řetězce se sportovní obuví, konkrétně řetězec Hervis, Intersport a Sport 2000.

## Důraz na kvalitu dětské obuvi

Na základě tohoto zvoleného kritéria bylo zkoumáno, jaký důraz klade společnost na kvalitní obuv a zdravé obouvání dětí, či zda je důraz na kvalitu obuvi jednou z hlavních strategií firmy. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že mezi společnostmi, zaměřující se konkrétně na zdravé obouvání dětí, patří výrobce obuvi **Timberland**, **ECCO**, **IMAC**, **Clarks**, **Falc** (se svou značkou dětské obuvi Naturino) a společnost **RENO**. Nejnížší ohodnocení u tohoto kritéria získaly společnosti GEOX a obchodní řetězce Hervis, Intersport a Sport's Direct. Bodování všech subjektů je součástí *přílohy č. 4*.

### 5.3.2 Celkové vyhodnocení

Na základě celkových výsledků provedené analýzy bylo zjištěno, který ze zkoumaných subjektů je nejvhodnější pro prodej patentu. Tento subjekt, vzhledem k nastaveným bodovým škálám a stanoveným vahám, dosáhl po vyhodnocení nejvyšší celkové sumy. Tabulka celkového vyhodnocení je uvedena v *příloze č. 3*.



Obr. 5.2: Celkové vyhodnocení, zdroj: vlastní

Z výsledků provedené analýzy tedy vyplynulo, že nejvhodnějším subjektem pro nabídku licenčních práv na využívání patentu se stal výrobce a prodejce obuvi **Bat'a**. Mezi další tři subjekty s nejvyšším počtem bodů se zařadil obuvnický řetězec Deichmann, výrobce obuvi Nike a společnost Adidas Group (*viz obr. 5.2*).

## 6 Návrhy a doporučení

Tato kapitola je věnována návrhům a doporučením vhodného komunikačního procesu prodeje licenčních práv na využití patentu. V první části se zabývám návrhy týkajícími se oslovení společností, druhá část je věnována doporučení v oblasti smluvního zajištění prodeje.

Vzhledem k specifické problematice je vhodné vymezit základní pojmy - co je samotný patent a licenční smlouva, kterou je nutno uzavřít při prodeji patentu.

„**Patent** je zákonná ochrana vynálezů zaručující vlastníkovvi patentu výhradní právo k průmyslovému využití vynálezu. Majitel patentu má výlučné právo vynález využívat (tj. výrobek vyrábět, uvádět do oběhu nebo upotřebit postup), dále poskytnout souhlas k využívání vynálezu jiným osobám (např. licenční smlouvou) a má právo převést patent na jinou osobu.“ [61]

„**Licenční smlouvou** opravňuje poskytovatel nabyvatele ve sjednaném rozsahu a na sjednaném území k výkonu práv z patentu, a nabyvatel se zavazuje k protiplnění v penězích nebo jiné majetkové hodnotě. Tyto informace mají umožnit nabyvateli zavedení výroby bez nákladů na vlastní vývoj a případně i usnadnit odbyt licenčního výrobku.“ [39]

### 6.1 Doporučení nejvhodnějších subjektů pro prodej patentu

Licenční práva na využívání patentovaného systému budou nabízena spolu s informačním softwarem a budou tak tvořit ucelený produkt určený k prodeji na B2B trhu. Subjekt, který získá práva na využívání tohoto systému, bude mít jako jediný možnost nabízet ve svých prodejnách tuto službu určenou konečným zákazníkům nakupujícím dětskou obuv.

Na základě zjištěných výsledků provedené analýzy doporučuji majiteli patentu oslovit následující obuvnické společnosti v tomto pořadí:

- 1) **Bata Shoe Organization**, výrobce a prodejce obuvi,
- 2) **Deichmann Group**, prodejce obuvi,
- 3) **Nike Inc.**, výrobce a prodejce sportovní obuvi, oblečení a vybavení,
- 4) **Adidas Group**, výrobce a prodejce sportovní obuvi, oblečení a vybavení.

Za účelem nabídky prodeje licenčních práv na využívání patentovaného systému navrhuji oslovit vrcholový management těchto společností. V následující tabulce uvádím

ústředí jednotlivých společností, konkrétní jména osob managementu firmy a důležité aktuální kontaktní údaje.

<i>Společnost</i>	<i>Adresa sídla</i>	<i>Kontaktní údaje</i>	<i>Vedení společnosti</i>
<b>Bata Shoe Organization</b>	<b>Bata Brands SA</b> Avenue de Rhodanie 70 1007 Lausanne Switzerland	<i>E-mail:</i> batabrands@bata.com  <i>Tel:</i> +41 21 613 80 40  <i>Fax:</i> +41 21 613 80 41	<b>T. George Bata, Jr.</b> generální ředitel  <b>Rino Rizzo</b> výkonný ředitel  <b>Jack Clemons</b> finanční ředitel
<b>Deichmann Group</b>	<b>HEINRICH DEICHMANN-SCHUHE GmbH &amp; Co. KG</b> Deichmannweg 9 45359 Essen Germany	<i>Tel.:</i> +49 201 86 76 00  <i>Fax:</i> +49 201 86 76 120	<b>Björn Gulden</b> Generální ředitel  <b>Heinrich Otto Deichmann</b> výkonný ředitel a předseda představenstva
<b>Nike Inc.</b>	<b>Nike World Headquarters</b> One Bowerman Drive Beaverton 97005 Oregon United States	<i>Tel.:</i> 1-503-671-6453	<b>Mark G. Parker</b> prezident a generální ředitel  <b>Don W. Blair</b> viceprezident a finanční ředitel  <b>Philip H. Knight</b> předseda představenstva
<b>Adidas Group</b>	<b>Adidas Group Headquarters</b> adidas AG Adi-Dassler-Strasse 1 D-91074 Herzogenaurach Germany	<i>Tel.:</i> +49-9132-84-0  <i>Fax:</i> +49-9132-84-2241	<b>Dr. Wolfgang Jäger</b> generální ředitel  <b>Herbert Hainer</b> generální ředitel  <b>Igor Landau</b> předseda představenstva

Tab. 6.1: Aktuální kontaktní údaje společností, zdroj: [16, 45, 14, 26]

V prvním kroku doporučuji oslovit výše uvedené vedení společnosti Baťa. V *příloze č. 5* uvádím současnou organizační strukturu této společnosti. Pokud tato společnost o patent nebude jevit zájem, doporučuji oslovit další subjekt v uvedeném pořadí.

Před oslovením společností by měl majitel patentu sestavit stručné resumé, ve kterém představí svůj systém. Toto krátké představení by mělo zdůrazňovat především komerční výhody využití a mělo by popisovat, k čemu je systém určen. Naopak nedoporučuji uvádět, na jakém principu systém funguje. Spolu s průvodním dopisem doporučuji toto resumé zaslat na výše uvedené adresy, popř. kontaktovat firmy telefonicky či e-mailem za účelem získání dalších konkrétních kontaktů a domluvení následné schůzky k prezentaci patentovaného systému.

Dovolím si rovněž doporučit připravit pro potřeby prezentace multimediální DVD, ze kterého bude patrné, co všechno systém umí a čím bude pro firmu přínosem. Vyzdvihla bych rovněž množství údajů, které lze z informačního systému následně získat (například později porovnávat s historií apod.).

I když je mi známo, že majitel patentu hovoří plynně anglicky, doporučuji ještě před konáním samotných prezentačních schůzek a jednání zjistit, v jakém jazyce se jednání povede, případně kterému ze světových jazyků dává vedení jmenovaných společností přednost.

## **6.2 Doporučení v oblasti smluvního zajištění**

Dalším krokem bude obsáhlé vyjednávání mezi majitelem patentu a potenciálním kupujícím. V případě vyjádření zájmu společnosti bude patrně následovat i několikaměsíční jednání o licenční smlouvě. Doporučuji oslovit odborníky v této oblasti (patentové zástupce) a získat veškeré informace o průběhu jednání o licenční smlouvě a prodeji patentu jako takového. Konkrétně ve Zlínském kraji, tj. v blízkém okolí bydliště majitele patentu, v současnosti působí několik patentových zástupců, které uvádím v následující tabulce:



<i>Jméno a příjmení</i>	<i>Adresa a kontaktní údaje</i>
<b>Ing. Jan Görig</b> <b>Ing. Dana Kreizlová</b>	Univerzitní institut UTB ve Zlíně nám. T. G. Masaryka 5555 760 01 Zlín  <i>Tel.:</i> +420 576 038 037 <i>E- mail (Ing. Görig):</i> gorig(at)uni.utb.cz <i>E-mail (Ing. Kreizlová):</i> kreizlova(at)uni.utb.cz <i>Web:</i> www.vtp.utb.cz
<b>Ing. Jarmila Javoříková</b>	U Sokolovny 121 760 01 Zlín – Prštné  <i>Tel.:</i> +420 577 018 298 <i>Fax:</i> +420 577 018 298 <i>Mobil:</i> +420 603 954 252 <i>E-mail:</i> jarmila.javorikova(at)quick.cz
<b>Ing. Jaromír Příkryl</b> <b>EDA Patentová a známková kancelář</b>	Včelín 1161 768 24 Hulín  <i>Tel.:</i> +420 573 351 825 <i>Fax:</i> +420 573 351 825 <i>Mobil:</i> +420 608 773 365 <i>Web:</i> www.patent-prikryl.cz

*Tab. 6.2: Patentoví zástupci, Zlínský kraj, zdroj: [36]*

Jednání o licenční smlouvě se skládá ze dvou částí jednání. V prvním kroku se vyjednávají základní body smlouvy, ve druhém následně úplná smlouva. Majiteli patentu doporučuji připravit si základní představu o vyjednávané ceně a jejím rozsahu. Důležitým faktem při vyjednávání o ceně bude také možnost budoucí spolupráce s konkrétním kupcem. Je výhodné prodat licenční práva subjektu, se kterým bude možná následná spolupráce např. v oblasti zlepšování patentu či v rámci vytvoření dalších licenčních příležitostí.

Doporučuji pak rovněž pořídit řádný překlad smlouvy z cizího jazyka do jazyka českého tak, aby majitel patentu mohl mít jistotu, že smlouva je v pořádku. Smlouvu doporučuji rovněž konzultovat s odborníkem.

## 7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo definovat vhodné prodejní články unikátního výrobku v podobě patentovaného systému určeného pro světový trh s dětskou obuví. Tento nový systém dovede ze zadaných číselných údajů vypočítat a doporučit optimální velikost dětské boty a doporučit dobu, po které je vhodná nejbližší nová návštěva prodejny za účelem přeměření nohou dětí. Tato práce tedy měla za cíl podat majiteli patentu doporučení, kterému ze subjektů by bylo nejvhodnější licenční práva k využití patentu spolu s informačním softwarem nabídnout, a v jakém pořadí jednotlivé společnosti oslovit.

Vzhledem ke skutečnosti, že se jednalo o specifickou problematiku z pohledu jejího rozsahu a zaměření, bylo nutné část výzkumu řešit i formou subjektivního rozhodování, které bylo nezbytné a bez kterého by nebylo možné splnit cíle této práce. Za tímto účelem byl realizován sekundární marketingový výzkum, jehož obsahem byla podrobná analýza vybraných subjektů dětského světového trhu dle stanovených kritérií konzultovaných s majitelem patentu. Na základě těchto kritérií byla u jednotlivých subjektů zkoumána jednak známost firmy (či značky), šíře prodejní sítě společnosti, šíře sortimentu dětské obuvi a důraz na kvalitu dětské obuvi, tak i finanční stabilita firmy či délka působení firmy na trhu.

Analýza byla zaměřena na dvě skupiny potenciálních prodejních článků – v prvním případě byli zkoumáni světoví výrobci a zároveň prodejci dětské obuvi s vlastní sítí prodejen, druhá část analýzy se zabývala definováním a analýzou vhodných obchodních řetězců s obuví a se sportovním vybavením nabízejících ve svém sortimentu dětskou obuv. Kritériem výběru subjektů pro následnou analýzu bylo přání zadavatele studie prodat patent velké obuvnické firmě působící mezinárodně s co nejširší prodejní sítí.

Na základě výsledků realizované komparativní analýzy těchto subjektů bylo majiteli patentu navrženo několik společností za účelem oslovení s nabídkou prodeje licenčních práv k patentu. Celkové vyhodnocení provedené analýzy ukázalo, že jako nejvhodnější prodejní článek pro tento unikátní výrobek se jeví světový výrobce a prodejce obuvi Baťa, který se svou rozsáhlou prodejní sítí působí v současné době téměř po celém světě. V případě prodejního neúspěchu u tohoto výrobce byly majiteli patentu navrženy další velké obuvnické společnosti, které by bylo, vzhledem k jeho prodejním cílům, vhodné oslovit. Součástí doporučení bylo i pořadí oslovení těchto jednotlivých společností včetně uvedení základních kontaktních údajů a byly podány základní návrhy v oblasti smluvního zajištění prodeje.

Věřím, že tato práce poslouží majiteli patentu jako základní vodítko při rozhodování o zhodnocení patentu a podá přehled o vhodných prodejních článcích tohoto unikátního výrobku.

Dále doufám, že tento produkt bude v budoucnu dostatečně distribuován a bude pomáhat rodičům s výběrem správné velikosti obuvi pro své děti tak, aby šetřil jejich zdraví zejména v jejich následné dospělosti. Toto přání je ale nejenom v naší zemi podmíněno osvětou, která přesvědčí rodiče o tom, že každé dítě by mělo mít pouze své vlastní kvalitní boty. Tato osvěta bude ještě „během na dlouhou trať“.

## Seznam použité literatury

### Knihy

- [1] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 80-247-1535-3.
- [2] FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. a kol. *Manažerské rozhodování, postupy, metody, nástroje*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.
- [3] HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005. 172. s. ISBN 80-7261-120-8.
- [4] HENDL, J., *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
- [5] HLAVÁČEK, P. *Návrh modelu pro predikci rychlosti růstu dětských nohou určujícího bezpečnou dobu nošení nově zakoupené dětské obuvi*. Zlín, 1996. Docentská habilitační práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta technologická.
- [6] KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Přel. Š. Černá. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [7] KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [8] KOUDELKA, J. *Segmentujeme spotřební trhy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 145 s. ISBN 80-86419-76-2.
- [9] PŘIBOVÁ, M. a kol. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 92 s. ISBN 80-7169-536-X.
- [10] RAGIN, Charles C.: *The Comparative Method. Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Los Angeles, University of California Press 1987. 218 s. ISBN 9780520066182.
- [11] SPÁČIL, V.; *Sylaby z marketingového řízení*. 2. vyd. Ostrava: Repronis, 2001. 98 s. ISBN 80-86122-91-3.
- [12] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 352 s. ISBN 80-247-0053-0.

## Elektronické publikace a zdroje

- [1] *About PUMA* [online]. 2010 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z WWW: <<http://about.puma.com/>>.
- [2] *Adidas Group* [online]. 2011 [cit. 2011-03-13]. Annual Report 2010. Dostupné z WWW: <<http://adidas-group.corporate-publications.com/2010/gb/en/downloads.html>>.
- [3] *Answers.com* [online]. 2011 [cit. 2011-03-15]. C&J Clark International Ltd. Dostupné z WWW: <<http://www.answers.com/topic/c-j-clark-international-ltd#ixzz1IAhcEy9>>.
- [4] *Bata* [online]. 2011 [cit. 2011-02-15]. About us. Dostupné z WWW: <<http://www.bata.co.za/about-us.html>>.
- [5] *Brantano Footwear* [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://rppprod.brantano.co.uk/>>.
- [6] *Business Excellence Consulting* [online]. 2009 [cit. 2011-02-17]. Výběr z několika variant - párová analýza. Dostupné z WWW: <<http://www.becon.cz/index.php/cs/clanky/jak-na-to/76-vybr-z-nkolika-variant-parova-analyza>>.
- [7] *Clarks* [online]. 2011 [cit. 2011-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.clarks.co.uk/>>.
- [8] *Crocs* [online]. 2011 [cit. 2011-03-15]. Footwear. Dostupné z WWW: <<http://www.crocs.com/girls-crocs-footwear/girls-footwear,default,sc.html?start=0&sz=12>>.
- [9] *Crocs Inc. News - The New York Times* [online]. 2011 [cit. 2011-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://topics.nytimes.com/top/news/business/companies/crocs-inc/index.html>>.
- [10] *Česká obuvnická a kožedělná asociace* [online]. 2005-11-15 [cit. 2010-12-05]. Dobrovolná certifikace dětské obuvi a její zdravotní aspekty. Dostupné z WWW: <[http://www.coka.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=27&Itemid=46](http://www.coka.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46)>.
- [11] *Česká obuvnická a kožedělná asociace* [online]. 2005-12-05 [cit. 2010-12-20]. Žirafa - garant zdravotní nezávadnosti dětské obuvi. Dostupné z WWW: <[http://www.coka.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=24&Itemid=46](http://www.coka.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=46)>.
- [12] *Česká obuvnická a kožedělná asociace* [online]. 2011 [cit. 2011-02-04]. Problematika antidumpingu na usňovou obuv původem z Číny a Vietnamu - tisková zpráva CEC. Dostupné z WWW: <[http://www.coka.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=282&Itemid=30](http://www.coka.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=282&Itemid=30)>.
- [13] *Česká obuvnická a kožedělná asociace* [online]. 2010 [cit. 2011-01-14]. Základní informace o ČOKA. Dostupné z WWW: <[http://www.coka.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=43&Itemid=28](http://www.coka.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=28)>.

- [14] *Deichmann Corporate Site* [online]. 2011 [cit. 2011-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.deichmann.com/DE/en/corp/unternehmen.jsp>>.
- [15] *DobeSoft.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-02-15]. Metody stanovení vah kritérií. Dostupné z WWW: <<http://www.dobesoft.cz/web.php?id=101&0=1>>.
- [16] *Ecco world* [online]. 2011 [cit. 2011-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://eccocorporate.com/>>.
- [17] *Ecco world* [online]. 2011 [cit. 2011-03-20]. Annual Report 2010. Dostupné z WWW: <<http://eccocorporate.com/index.php?id=100>>.
- [18] *Falc* [online]. 2011 [cit. 2011-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.falc.biz>>.
- [19] *FinančníNoviny.cz* [online]. 2011-02-16 [cit. 2011-02-24]. ČOKA: Antidumpingová cla českým výrobcům obuvi moc nepomohla. Dostupné z WWW: <[http://www.financninoviny.cz/zpravodajstvi/zpravy/coka-antidumpingova-cla-ceskym-vyrobcum-obuvi-moc-nepomohla/597302&id\\_seznam=>](http://www.financninoviny.cz/zpravodajstvi/zpravy/coka-antidumpingova-cla-ceskym-vyrobcum-obuvi-moc-nepomohla/597302&id_seznam=>)>.
- [20] *Geox.biz* [online]. 2009 [cit. 2011-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.geox.biz/english/>>>.
- [21] *Hervis Sports* [online]. 2011 [cit. 2011-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.hervis.at>>.
- [22] *Humanic* [online]. 2011 [cit. 2011-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.shoemanic.com>>.
- [23] *IMAC* [online]. 2011 [cit. 2011-02-20]. The Company. Dostupné z WWW: <<http://www.imac-italia.it/ing/azstoria.html>>.
- [24] *Inovační portál Zlínského kraje* [online]. 2010 [cit. 2011-04-10]. Patentoví zástupci. Dostupné z WWW: <<http://www.inovacnipodnikani.cz/prumyslove-vlastnictvi/patentovi-zastupci/#h2-1>>.
- [25] *Intersport* [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.intersport.com>>.
- [26] *Lederundshuh* [online]. 2011 [cit. 2011-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.lsag.com/c/cms/holding/index.html>>.
- [27] *Libor Markes - Patentová a známková kancelář* [online]. 2011 [cit. 2011-04-10]. Licence. Dostupné z WWW: <<http://www.markes.cz/sluzby/licence.html>>.
- [28] *Macintosh Retail Group NV* [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.macintosh.nl/>>.
- [29] *Morningstar* [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Intersport PSC Holding AG. Dostupné z WWW: <<http://financials.morningstar.com/income-statement/is.html?t=IHSN&ion=CHE&culture=en-US>>.

- [30] *Naturino* [online]. 2010 [cit. 2011-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.naturino.com>>.
- [31] *New Balance* [online]. 2010 [cit. 2011-02-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.newbalance.com>>.
- [32] *Next Plc* [online]. 2011 [cit. 2011-03-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.nextplc.co.uk/>>.
- [33] *Nike 2010 Shareholder Letter* [online]. 2010 [cit. 2011-02-19]. Nike 2010 Shareholder Letter. Dostupné z WWW: <[http://media.corporate-ir.net/media\\_files/IROL/10/100529/nike-ar-20100804/index.html#mark\\_parker\\_letter](http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/10/100529/nike-ar-20100804/index.html#mark_parker_letter)>.
- [34] *O značce* [online]. 2009 [cit. 2011-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://superfit.legero.cz/>>.
- [35] *Obuv-kůže.cz* [online]. 2010-09-07 [cit. 2010-12-17]. Jednotné číslování bot? Čína se k němu připojila. Dostupné z WWW: <<http://www.obuv-kuze.cz/content/view/516/27/>>.
- [36] *Primigi* [online]. 2011 [cit. 2011-02-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.primigi.it/index.php?lang=1>>.
- [37] *Precision 3D* [online]. 2008 [cit. 2010-12-15]. FotoScan 3D foot scanner. Dostupné z WWW: <<http://www.precision3d.co.uk/fs.htm>>.
- [38] *Reno* [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.reno.de>>.
- [39] *ShoeInfoNet* [online]. 2011-01-15 [cit. 2011-01-25]. Increasingly more globalisation for the footwear sector: 71% of world production is exported. Dostupné z WWW: <[http://www.shoefonnet.com/releases/release\\_1872.html](http://www.shoefonnet.com/releases/release_1872.html)>.
- [40] *Shoes - KEEN* [online]. 2011 [cit. 2011-03-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.keenfootwear.com/>>.
- [41] *SKECHERS Corporate information* [online]. 2011 [cit. 2011-03-6]. Dostupné z WWW: <<http://skx.com>>.
- [42] *SPAR Österreich* [online]. 2011 [cit. 2011-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://unternehmen.spar.at/>>.
- [43] *Sport 2000* [online]. 2011 [cit. 2011-03-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.sport2000international.com>>.
- [44] *SportsDirect.com* [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.sportsdirect.com/>>.
- [45] *Sports Direct International* [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.sports-direct-international.com/>>.

- [46] *Svorto.cz* [online]. 2008 [cit. 2011-12-16]. Ortopedické vložky, analýza a technologie tvarování. Dostupné z WWW: <<http://www.sidas.cz/ortopedicke-vlozky-technologie-tvarovani>>.
- [47] *Textil Journal* [online]. 2011-03-02 [cit. 2011-03-25]. Deichmann - rekordní tržby. Dostupné z WWW: <<http://www.textiljournal.cz/textile-news/deichmann-rekordni-trzby.htm>>.
- [48] *Timberland Company News - The New York Times* [online]. 2011 [cit. 2011-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://topics.nytimes.com/top/news/business/companies/timberland-company/index.html>>.
- [49] *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online]. 2006-09-26, 2011-02-22 [cit. 2011-04-19]. Patent. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Patent>>.
- [50] *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. 2006, 2011-02-03 [cit. 2011-04-15]. KEEN, Inc. Dostupné z WWW: <[http://en.wikipedia.org/wiki/KEEN,\\_Inc.](http://en.wikipedia.org/wiki/KEEN,_Inc.)>.



## Seznam zkratek

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
B2B	Business to business
B2C	Business to customer
CSc.	kandidát věd
ČR	Česká republika
doc.	docent
EU	Evropská unie
Ing.	Inženýr
ISO	International Organization for Standardization Mezinárodní organizace pro normalizaci
Kč	Koruna česká
mld.	miliarda
mm	milimetr
např.	například
obr.	obrázek
OEM	Original Equipment Manufacturer
popř.	popřípadě
r.	rok
resp.	respektive
str.	strana
tab.	tabulka
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization Organizace OSN pro vzdělávání, vědu a kulturu
USA	United States of America Spojené státy americké
VUT v Brně	Vysoké učení technické v Brně

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....  
Bc. Lenka Kubíčková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Moravská 5/391, 736 01 Havířov

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník vytvořený pomocí aplikace Google Docs

Příloha č. 2: Párové porovnání kritérií majitelem patentu

Příloha č. 3: Celkové vyhodnocení vybraných subjektů na trhu s dětskou obuví

Příloha č. 4: Vyhodnocení jednotlivých kritérií

Příloha č. 5: Současná organizační struktura spol. Bata Shoe Organization